

علم النفس والكفاية الإنتاجية

تأليف

الدكتور سيد عبد الحميد مرسى

استاذ علم النفس

بجامعة الملك عبد العزيز

الطبعة الاولى

١٩٨١

يطلب من

مكتبة وهبة

١٤ شارع الجمهورية - عابدين

القاهرة تليفون : ٩٣٧٤٧٠

الطبعة الأولى

سنة ١٤٠١ هـ - سنة ١٩٨١ م

جميع الحقوق محفوظة

دار غريب للطباعة

١٢ شارع نوبار (لاظوغلى) القاهرة
ص ٠ ب ٥٨ (الدواوين) - تليفون : ٢٢٠٧٩

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« يا أيها الانسان انك كادح الى ربك كدحا فملاقيه »

(صدق الله العظيم)

بسم الله الرحمن الرحيم

تصدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على سيد المرسلين ، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ، وعلى آله وصحبه أجمعين ، وبعد .

فبعد أن صدرت أربع طبعات من مؤلفى « سيكلوجية المهن » ما بين عامى ١٩٦٠ ، ١٩٧٧ ، نفذت جميعها ، وجدت من واجبى أن أعد مؤلفا حديثا فى « علم النفس الصناعى » يجمع بين النظرية – التى تشمل أحدث الآراء والنظريات والبحوث فى مجال علم النفس الصناعى – والتطبيق الذى يتضمن التطبيقات العملية لموضوعات علم النفس الصناعى فى البيئة العربية . وقد فضلت أن أطلق على الكتاب عنوان « علم النفس والكفاية الانتاجية » . فالكفاية الانتاجية هى الهدف النهائى الذى تسعى العلوم السلوكية والتطورات التكنولوجية الى تحقيقه ، خاصة فى المجتمعات النامية ، لحدائة عهدها بالصناعة .

واذا ما قلنا بأن المشكلات الانسانية فى مجال الصناعة لم تلق اهتماما أو اعتبارا ، فقد يكون هذا من نافلة القول . فالحقيقة أنه خلال الحقبة الماضية تزايدت الدراسات والمناقشات والآراء بشكل ملحوظ حول الدور الذى يقوم به العامل فى الصناعة . وعلى أى الحالات فاننا اذا ما قررنا أو أكدنا أن هذه المحاولات قد أثمرت تماما ونتج عنها استغلال الطاقة البشرية بأقصى درجة فى مجال الصناعة مما يحقق الكفاية الانتاجية ، فان هذا يعتبر بعيدا عن الحقيقة .

ولا ننكر أن العاملين فى مجال الصناعة أصبح معظمهم لا يعملون أكثر من الساعات المقررة ، الا فى الحالات الاضطرارية نظير أجر اضافى . وأن القوانين والتشريعات العمالية تحمى العاملين ، بحيث لا تستطيع المؤسسة الانتاجية ، أو رب العمل ، أن يفصل عاملا أو يستغنى عنى الا لأسباب قوية يقتنع بها التشريع العمالى . وقد أمكن أيضا التقليل من حوادث واصابات العمل ، من خلال حماية العاملين وبرامج الأمن الصناعى ، مع تزايد الرعاية الطبية والاجتماعية لمن يصابون أثناء العمل ، هذا بالإضافة الى معاشات العجز

والشيخوخة التى تضمنها قوانين التأمينات الاجتماعية للعاملين . فمثل هذه المكاسب توضح مدى اعتبار دور العاملين فى الانتاج ورفع الكفاية الانتاجية .

وعلى الرغم من المكاسب التى تحققت للعاملين فى مجال الصناعة ، فما زالت هناك تساؤلات تختص بالجوانب الانسانية التى أهملت ولم تلق الاهتمام اللازم ، أو النتائج الاجتماعية غير المرغوب فيها التى حدثت . ولا يستطيع أحد أن يقرر بصفة قاطعة أن المكاسب التى عادت على كل من العامل والمجتمع كافية ومقنعة ، وهذا يعنى ببساطة أن المهمة لم تنته بعد . فلما زالت هناك تساؤلات تختص بمدى فاعلية الجهود التى بذلت فى الماضى ، وكفاية العوامل السيكلوجية التى استندت اليها هذه الجهود المبذولة . فاننا نجد أن تخفيف العبء على العامل وتخفيض ساعات العمل يتيح الفرصة لحياة مليئة بالسعادة والبهجة ، ولكن ليس هناك ما يؤكد أن العامل سيحقق مثل هذه الحياة المشبعة . وقد ينجم عن تحسين ظروف العمل حماية العامل وعدم تعرضه للارهاق ، ولكنها لا تضمن أن العمل سيظل فى اطار الحدود السيكلوجية / الفسيولوجية للعامل . وقد تقلل برامج الأمن الصناعى والتعويض عن الاصابة والعجز من مخاوف العامل ، ولكنها لن تنجح فى تأكيد تحرره من القلق . ولذا يمكن القول بأن هناك شيئاً ما لازلنا نفتقده .

لقد تمت مواجهة العوامل الانسانية فى الصناعة بطريقة غير مباشرة ، كما تركزت التغيرات والمحاولات التى بذلت حول العوامل الخارجية بالنسبة للعامل نفسه . ان المدخل السليم لفهم سلوك العامل ينبغى أن يكون موجهاً نحو القوى الدافعة والعمليات الادراكية للفرد . وعلى ذلك ينبغى أن يركز الاهتمام على العامل ككائن يفكر ويشعر ويرغب ، وليس مجرد آلة تستجيب بطرق مختلفة للمثيرات . فقد يفشل نظام للحوافز فى احدى المؤسسات الانتاجية ولا يؤدى الى أى تغيير فى انتاجية العامل ، ولا يكمن فشل هذا النظام فى عدم كفاءة نظام الحوافز ذاته ، ولكن السبب يرجع الى أنه لم يوضع فى الاعتبار اتجاهات العاملين نحو هذا النظام ومدى فهمهم له واقتناعهم به . فعندما يبدو نظام الحوافز مرغوباً فيه من العاملين وله دلالة بالنسبة لهم ، فاننا نتوقع فى هذه الحالة أن تكون استجاباتهم فى الاتجاه المطلوب وتزداد حماسهم للعمل واقبالهم عليه بالدرجة التى يشعرون معها باشباع دوافعهم الشخصية .

ولما كان علم النفس هو ذلك العلم الذى يبحث فى السلوك الانسانى ، فقد نتساءل عن السبب فى أن هذا العلم لم يتخذ المكانة اللائقة به فى المجال الصناعى . ولسنا ننكر أن بعض المؤسسات الصناعية قامت بأبحاث لها قيمتها فى علم النفس التطبيقي ، الا أن أغلب التطبيقات والدراسات تركزت حتى الآن

فى تحليل العمل ، والتصنيف المهنى ، وانتقاء الأفراد للأعمال المختلفة ، وتقييم الوظائف ، وتقدير الأجور • أما عن فرص استخدام المبادئ والخبرات السيكولوجية فى تحسين ظروف العمل ، وفى العلاقات الانسانية ، والحد من حوادث وإصابات العمل ، ورفع مستوى الكفاية الانتاجية ، ومقومات القيادة ، فهذه لازالت تحبو فى مهدها • ولذا فيمكن القول بأن مبدأ الفروق الفردية قد أمكن استغلاله فى المجال الصناعى ، بينما أهمل تطبيق المعارف والخبرات السيكولوجية المتعلقة بالذوافع والاتجاهات والقيادة والتفاعل الاجتماعى على الرغم مما لها من أهمية •

ولا يخفى على أحد أن السلوك الانسانى يلعب دورا كبيرا فى جميع أطوار الصناعة ، ولذا فان المشكلات النفسية تتجلى هنا بصورة شتى • فالمنازعات بين العاملين والادارة ، والروح المعنوية ، والاتجاهات ، ما هى الا استجابات للعاملين ورد فعل لظروف العمل ؛ وهذه بدورها فى طريقة انجاز العامل لعمله وفى استجابته لتعليمات رؤسائه وتوجيهاتهم • ولكن هذا السلوك لا يعبر الا عن أعراض المشكلة ، أما الأسباب الحقيقية فانها تسبق ذلك • ولكن يمكن معالجة المشكلة لابد من البحث عن أسبابها ، وما عملية رد الأعراض أو السلوك الى الأسباب الا عملية سيكولوجية بطبيعتها •

ان الموقف - كما اتضح لنا - يفتح أمام علماء النفس والأخصائيين النفسيين مجالا خصبا فى المجال الصناعى • ان الصناعة الآن ميدان خصب لرجال علم النفس ، حيث يمكنهم أن يقوموا بأبحاثهم التى تساعد على حل الكثير من المشكلات السلوكية فى مجال الصناعة والانتاج • ولكن بعض التحديد هنا له قيمته • فقد تشعب علم النفس وتعددت ميادينه وفروعه ، وأصبحنا نرى الأخصائيين يعملون فى مجالاته المختلفة ، ولذا فان الأمانة العلمية تقتضى ألا نرتجل المعارف أو ندسها فى المجال الصناعى فى بيتئنا • فلابئنة العربية والثقافة العربية مطالبها وامكانياتها التى يجب أن توضع فى الاعتبار دائما عندما نحاول أن نطبق المبادئ والخبرات السيكولوجية التى سبقتنا اليها الدول الأخرى • حقا قد لا يكون هناك خلاف على المبادئ والأسس ، ولكن التطبيق يتطلب الكثير من التروى والحرص والبحث المستمر • وعلى الأخصائى النفسى أن يعمل بالمبدأ القائل بالاعتباس والمواءمة والتعديل ، وليس التبنى أو النقل الكامل أو المحاكاة والتقليد للدول الأخرى دون اعتبار لقيمنا ومبادئنا وحاجاتنا وامكانياتنا •

بعد هذا العرض السريع لتطور علم النفس فى المجال الصناعى ، يرى المؤلف أن يقدم فكرة الكتاب ومحتوياته • لقد قضى المؤلف ربع قرن فى ممارسة

عمل الأخصائي والخبير النفسى فى مجال الصناعة والانتاج ، سواء فى التدريس بالجامعات أو التدريب فى المعهد القومى للتنمية الادارية والمؤسسات المتخصصة أو فى العمليات الاستشارية بالشركات الانتاجية أو البحوث العلمية . وكانت حصيلة هذه السنوات الطويلة من الممارسة والخبرة هى هذا الكتاب ٠٠ « علم النفس والكفاية الانتاجية » . فيناقش المؤلف فى ثمان أبواب تضمنت تسعة عشر فصلا المفاهيم الأساسية والمبادئ والتطبيقات المتعلقة بعلم النفس فى الصناعة والانتاج .

فيعرض الباب الأول فى « المقدمة » فصلين عن « مجال علم النفس فى الصناعة » ، و « علم النفس والكفاية الانتاجية : نظرة شاملة » . فيناقش الفصل الأول دورنا فى عمليات الانتاج وتوزيع السلع والخدمات بالمجتمع ، ومدى اهتمام علم النفس الصناعى بدراسة السلوك الانسانى لجوانب الصناعة ، والتطورات التى مر بها علم النفس الصناعى ، ومدى الحاجة الى المزيد من الدراسات ، وعرض لبعض المشاكل السلوكية فى الصناعة . ويعرض الفصل الثانى معنى الكفاية الانتاجية ، وما تتميز به الشخصية المنتجة ، ودور علم النفس الصناعى فى تنمية الشخصية المنتجة الذى يتلخص فى : « المواءمة المهنية » - أى تكييف الشخص لعمله - وتشمل الانتقاء المهنى والتوجيه المهنى والتدريب المهنى والتأهيل المهنى ، ثم « الهندسة البشرية » - أى تعديل ظروف العمل لتلائم العامل - وتشمل دراسة الظروف البيئية للعمل وحوادث العمل والأمن الصناعى ، وأخيرا « العلاقات الانسانية » - أى دراسة علاقات العمل والروح المعنوية وطرق الاتصال والقيادة والإشراف والدافعية للعمل وتفويض السلطة .

ويختص الباب الثانى « بمتطلبات العمل » ، فيناقش فى ثلاثة فصول « تحليل العمل » من حيث تعريفه وأهدافه ومصادر البيانات ، و « الخطوات العملية للتحليل » ، و « توصيف الأعمال ومواصفاتها » ٠٠ فيناقش الفصل الثالث أهمية المعلومات المهنية بالنسبة للفرد والمجتمع ، وتعريف تحليل العمل ومراحله ، ومعادلة تحليل العمل ، وفوائد تحليل العمل ، والطرق المستخدمة فى الحصول على البيانات المتعلقة بالعمل . واختص الفصل الرابع « الخطوات العملية لتحليل العمل » بمناقشة بنود استمارة تحليل العمل بأقسامها المختلفة وكيفية ملئها ، والاعتبارات الخاصة باستخدام تحليل العمل فى التأهيل المهنى ، والخطوات التى تتبع عند تحليل العمل فى أحد المصانع . أما الفصل الخامس « توصيف الأعمال ومواصفاتها » فقد أوضح الهدف من اعداد توصيف العمل ، ومحتويات التوصيف والمواصفات ، وفوائدها العملية .

واختص الباب الثالث « بتقييم الوظائف » ٠٠ فيناقش الفصل السادس « طرق تقييم الوظائف » بعرض الوسائل المختلفة لتقييم الوظائف من حيث شرح كل طريقة ، وإبراز مزاياها وعيوبها ، مع تقديم أمثلة عملية توضح بنود كل وسيلة ٠ وتحقيقا للفائدة العملية عرض المؤلف فى الفصل السابع « الخطوات العملية لتقييم الوظائف » مثالا تطبيقيا لتقييم الوظائف قام به فى إحدى المؤسسات الانتاجية بالملكة العربية السعودية ٠

ويناقش الباب الرابع « انتقاء الأفراد » فى ثلاثة فصول ٠٠ فيوضح الفصل الثامن « مفهوم الانتقاء المهنى » من حيث استنادها الى مبدأ الفروق الفردية ، وهدف عملية الانتقاء ، والاعداد لها ، وخطواتها ٠ أما الفصل الثامن فيعرض « وسائل الانتقاء المهنى » من حيث مصادر المعلومات عن المتقدمين للوظائف ، والاختبارات النفسية واستخدامها فى الانتقاء ، والمقابلة الشخصية واستخدامها فى الانتقاء ، مع عرض نماذج من البطاقات المستخدمة فى هذه الأغراض ٠ واختص الفصل العاشر « تطبيقات عملية فى الانتقاء » بعرض تجربة كاملة لعملية انتقاء لاختيار العاملين لبنك فيصل الاسلامى المصرى تضمنت جميع خطوات عملية الانتقاء المهنى التى اشترك المؤلف فى تخطيطها وتطبيقها على المتقدمين للعمل فى بنك فيصل الاسلامى المصرى بالقاهرة ٠

وتركز الباب الخامس فى « أسس التدريب المهنى » فى ثلاثة فصول ٠٠ فيعرض الفصل الحادى عشر « عملية التعلم كأساس للتدريب » من حيث اهتمام المؤسسات الانتاجية بتدريب العاملين وأهداف البرامج التدريبية وقيامها على مبادئ « التعلم » ، ثم عرض لنظريات التعلم المختلفة ، وتصنيف الأهداف التربوية ، وأنماط التعلم ٠ ويناقش الفصل الثانى عشر « أسس التدريب المهنى ووسائله » فيناقش الاحتياجات التدريبية ، وأهمية الانتفاع بالخبرات التربوية لحل مشكلات التدريب ، والوسائل المستخدمة فى التدريب بصفة عامة والتدريب على العلاقات الانسانية بصفة خاصة ، وتقييم البرامج التدريبية ٠ أما الفصل الثالث عشر « تطبيقات عملية فى التدريب » فيقدم نماذج لبرامج تدريبية من البيئة العربية فى مجالات الادارة العليا ، وتدريب المشرفين ، وبرامج تدريبية متخصصة فى مجالات البنوك وأعمال البيع فى الدول العربية ٠

واختص الباب السادس « بالتأهيل المهنى » ٠٠ فيناقش الفصل الرابع عشر « المفاهيم الأساسية للتأهيل المهنى » من حيث فلسفته ، ومفاهيمه الأساسية ، والعوامل المشتركة فى حالات العجز المختلفة ، والاعتبارات التى تراعى فى التوجيه والارشاد النفسى والمهنى للحالات المختلفة ٠ ويعرض الفصل الخامس عشر « تطبيقات عملية فى التأهيل المهنى » حيث يقدم ملخصا لبحث تطبيقى قام به المؤلف لدراسة شخصية الكفيف فى البيئة العربية ٠

ويعرض الباب السابع « الجوانب الانسانية للعمل » فى ثلاثة فصول ٠٠
 فيناقش الفصل السادس عشر « ظروف العمل وأثرها على الانتاج » ، وهى
 تتضمن : التعب ، والملل (الضجر) ، والاضاءة ، والتهوية ، والضوضاء ،
 وحوادث العمل والأمن الصناعى ٠ ويقدم الفصل السابع عشر موضوع
 « العلاقات الصناعية والارشاد النفسى » ؛ فيناقش مفهوم العلاقات الصناعية
 من واقع الدراسات والبحوث الميدانية ، وأنواع التفاعل فى المؤسسة ، والمهام
 الرئيسية لجهاز العلاقات الصناعية ، وأقسام العلاقات الصناعية ، وعملية
 التوافق المهنى ، ودور عملية الارشاد النفسى فى تحقيق التوافق المهنى
 للعاملين ٠ ويعرض الفصل الثامن عشر « العلاقات الانسانية فى العمل » من
 حيث تطورها ، ودور العلوم السلوكية فيها ، والمفاهيم الأساسية للعلاقات
 الانسانية من واقع البحوث الميدانية ٠

أما الباب الثامن والأخير « الخاتمة » فقد اختص « بدراسة سلوك
 المستهلك » ٠٠ حيث يناقش الفصل التاسع عشر تعريف المستهلك ، وتطور بحوث
 التسويق ، ومفاهيم أساسية فى سلوك المستهلك ، والوسائل المستخدمة فى
 دراسة سلوك المستهلك ، وعملية اتخاذ المستهلك للمقرر ، ودراسة سلوك
 المستهلك فى الترويج ، وسيكولوجية الاعلان ٠ ثم عرض المؤلف ملاحق تضم
 بعض النماذج المستخدمة فى دراسات علم النفس الصناعى ٠٠ فيعرض الملحق
 « ١ » نموذجاً لاستمارة تحليل العمل ، والملحق « ب » يقدم دليلاً لتعبئة استمارة
 تحليل العمل ، ويعرض الملحق « ج » نموذجاً لبطاقة توصيف ومواصفات
 وظيفة ، وكلها مما أعده المؤلف واستخدمه فى البيئة العربية ٠ أما عن المراجع
 فقد ذكر فى نهاية كل باب المراجع الخاصة بفصله ، بالإضافة الى المراجع
 المذكورة فى الهوامش فى سياق المناقشة ٠

وبعد ٠٠ فقد حاولت أن يضم الكتاب الموضوعات الأساسية فى علم
 النفس الصناعى بما يجمع بين النظرية والتطبيق فى البيئة العربية ، فعلى قد
 وفقت ، والكمال لله سبحانه وتعالى ٠٠ وهو نعم المولى ونعم النصير ٠

جدة فى : ذى الحجة ١٤٠٠ هـ

أكتوبر ١٩٨٠ م

سيد عبد الحميد مرسى

الباب الأول

المقدمة

- مجال علم النفس فى الصناعة •
- علم النفس والكفاية الانتاجية :
 - نظرة شاملة •

الفصل الأول

مجال علم النفس فى الصناعة

ان لكل منا دوره فى عمليات الانتاج وتوزيع السلع والخدمات واستخدامها فى المجتمع . وما من شك فى أن دور هؤلاء الذين يمثلون القوى العاملة يتركز فى انتاج السلع والخدمات وتوزيعها ، بينما يجد المستهلك فى هذه السلع والخدمات ما يفى باحتياجاته . ويهتم علم النفس الصناعى بدراسة السلوك الانسانى لهذه الجوانب الصناعية فى الحياة ، مع تطبيق المعارف المتعلقة بالسلوك الانسانى لحل المشكلات فى المجال الصناعى .

ان لفظ « الصناعة » عادة له مدلوله الخاص المحدد . ولكن لأغراض دراستنا هذه فاننا سنستخدمه على نطاق واسع ، بحيث يتضمن انتاج جميع انواع السلع والخدمات المكفولة فى المجتمع وتوزيعها . وفى هذا الاطار الشامل فان اهتماماتنا تتركز فى السلوك الانسانى لدورين أساسيين يندمج فيهما الناس فى مجال الصناعة . ويرتبط أولهما بالعمل الانسانى فى مجال انتاج السلع والخدمات وتوزيعها من خلال المنظمات المختلفة . ويرتبط الدور الثانى باستخدام هذه السلع والخدمات من جانب جمهور المستهلكين ، وهو ما يشار اليه أحيانا باسم « سيكولوجية المستهلك » .

ويستند علم النفس الصناعى الى فروض أساسية تتلخص فى الآتى (١) :

١ - ان الصناعة تستهدف انتاج تلك السلع والخدمات التى تفى بحاجات الناس - المستهلكين - على أن يوضع فى الاعتبار المصالح الفيزيائية والقيم الشخصية لهؤلاء الناس .

٢ - من الأهداف المنشودة للصناعة أن يزداد شأن المضمون الانسانى فى انتاج السلع والخدمات وتوزيعها ، بحيث يزداد الاعتقاد والثقة فى كفاية هذه المنتجات من أجل صالح البشر .

E.J. Mc Cormick ; **Human Factors Engineering** (١)
(3 rd. ed.). New York : McGraw-Hill, 1970.

٢ - ومن الأهداف أيضا المحافظة على بعض القيم الانسانية - مثل الصحة والأمن والاشباع المهني وما أشبهه - وفى هذا المجال فإنه يعتقد أن عمليات الانتاج لهذه السلع والخدمات ينبغي أن تتم بالطريقة التى لا تعرض العاملين للخطر أو الحوادث على قدر الامكان ، مع العمل على تحقيق الاشباع المهني لهؤلاء العاملين .

ومن شأن هذه الأهداف الثلاثة السابق ذكرها أنها تتجه نحو تحقيق المزيد من الاشباع لكل من المنتجين والمستهلكين للسلع والخدمات . أما الفرضين التاليين فإنهما يرتبطان بمنشأ المشكلات التى يتعامل معها علم النفس الصناعى فى مجال الانتاج والخدمات وهى :

١ - من شأن التفاوت بين الأهداف السابق ذكرها وتحقيقها أن يثير الكثير من المشكلات فى مجال الصناعة .

٢ - وأن المعرفة الواعية والعمق والاستبصار بالسلوك الانسانى - التى نكتسبها من البحث والخبرة - يمكن أن تسهم فى التقليل من المشكلات أو الحد من تأثيرها .

والخلاصة أن علة وجود علم النفس الصناعى هى تواجد المشكلات الانسانية فى المنظمات ، وهدفه هو ايجاد أساس لحل هذه المشكلات أو - بواقعية أكثر - التقليل منها أو التخفيف من تأثيرها .

تطور علم النفس الصناعى

إذا ما أدركنا النظر حولنا فى المجتمعات الصناعية ، نرى أن تطور الصناعة قد اتخذ شكلا متغيرا ومتطورا على مر الأجيال . ولم يكن هذا التغير ناجما عن ارتقاء الأساليب والوسائل التكنولوجية المستخدمة فى الصناعة فحسب ، بل نشأ أيضا نتيجة لازدهار القيم الاجتماعية فى المجتمع . وفى بداية القرن العشرين كانت الروح الدكتاتورية المتسلطة تغلب على سلوك رجال الصناعة ، وكان شعارهم أن الحق مع القوى دون مراعاة لأية قيم اجتماعية ، كما كانت اتجاهاتهم كلها فردية يغلب عليها طابع المصلحة الشخصية بحجة أن « العمل هو العمل » . أما العامل نفسه فقد كان ضحية هذا التسلط من جانب أصحاب الأعمال ورجال الصناعة الذين لم يكن يشغل بالهم فى ذلك الوقت سوى تحطيم كل منافس لهم عملا بمبدأ « البقاء للأصلح » . مضحين فى سبيل ذلك بكل القيم الانسانية .

وبمرور الزمن بدأ الاتجاه يتغير ، وظهر نوع جديد من العلاقة بين أصحاب الأعمال وهو ما يدعى « بالاتجاه الأبوى » أساسه العطف على العاملين ورعاية شئونهم واشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم كما يفعل الأب مع أبنائه . وكان رب العمل يتوقع فى مقابل ذلك ولاء العاملين له وتحقيق رغباته واحترامهم إياه طالما أنه يرفع شأنهم ، وبمعنى آخر بدأت فلسفة العلاقات الصناعية تتجه نحو « العدالة مع الحزم » .

وكنتيجة لهذه الفلسفة الجديدة فى إدارة الأفراد بدأ العاملون يستجيبون للمؤسسات والشركات التى تتبع هذه الطريقة العادلة الحازمة والتى اشتهرت بحسن السيرة فى محيط العمال . وكانت النتيجة الحتمية لهذه السياسة الجديدة أن انتصر رجال الصناعة الذين نهجوا على هذا المنوال العادل الحازم على غيرهم ممن يستخدمون السياسة المتسلطة .

وظهر فيما بعد اتجاه ثالث فى الإدارة بالمؤسسات الانتاجية . فقد تطور الأمر فى العلاقة بين صاحب العمل والعامل من مجرد الاتجاه الأبوى الذى يقضى بالعدالة مع الحزم الى نوع آخر من العلاقة يستلزم التنافس فيما بين العاملين . فقد لاحظ بعض المسئولين بالمؤسسات الانتاجية والتجارية أن بعض الأقسام فى مؤسساتهم تجتذب كثيرا من جمهور المستهلكين مما يدر الكثير من الربح ، بينما لا يحدث ذلك فى الأقسام الأخرى . وتبين لهم أن ذلك يرجع الى المستخدمين الذين يعملون بأقسام البيع وطريقتهم فى عرض السلع والتعامل مع الجمهور . وأدى هذا برجال الأعمال الى أن يتحوا الفرص أمام العاملين للحصول على الحوافز فى شكل علاوات ومكافآت تشجيعية وترقيات نتيجة لنشاطهم فى اجتذاب جمهور المستهلكين وبيع أكبر قسط من السلع لهم . وقد خلقت هذه الطريقة مشكلة جديدة فى المؤسسات الانتاجية ، إذ أصبح الأمر الآن ليس مجرد عطف ورعاية من صاحب العمل بل تعدى ذلك الى نظام الانتاج والاشراف والإدارة بالمؤسسة ، مما دعا المسئولين الى التخلّى عن عمليات الاشراف والإدارة ووضعها فى أيدي فريق آخر هو فريق الإدارة بالمؤسسة . هذا بالإضافة الى أن نقابات العمال واتحاداتهم بدأت تنمو وتزدهر بازدهار الصناعة ، وقامت بالدفاع عن شئون العاملين ورعاية مصالحهم .

وبعد أن نمت الصناعة وتقدمت ، نشأت نظم جديدة وأساليب مختلفة للقيادة داخل المؤسسات والمصانع . وكان الباعث على ايجاد هذه النظم عدم اقتناع العاملين بأن يعلى عليهم أداء نوع معين من العمل ، حيث أنهم يريدون استغلال معارفهم وخبراتهم وامكانياتهم بالطريقة التى تمكنهم من خلق وعى كامل ومعرفة وفهم للأعمال التى يؤدونها . وجدير بالذكر أن هذا الاتجاه الجديد فى العلاقة بين رب العمل ورجال الإدارة من جهة ، والعاملين من جهة

أخرى يتطلب استخدام النظريات والخبرات والمقاييس العلمية على نطاق واسع
فى المجال المهنى (١) .

العلم فى الصناعة :

يمكن أن تعتبر الفترة التى بين الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية فترة انتقال من عصر الآلة الى عصر العلم فى الصناعة . ومن أبرز العوامل فى هذا الانتقال هو التقدير المتزايد لقيمة العلم بالنسبة للصناعة . فأصبحت الآمال معقودة على « عصر المعجزات » لاستحداث منتجات جديدة واستخدام أساليب جديدة للإنتاج ، واستتباط سلع بديلة خير من السلع الأصلية . ومن ثم ازداد استخدام المؤسسات الصناعية لخريجي كليات للهندسة فى حل المشكلات باستخدام الطرق العلمية بدلا من استخدام طريقة المحاولة والخطأ التى كانت سائدة قبل ذلك (٢) .

ان عصر الآلة يمثل تغيرا كبيرا فى انتاج السلع ، فهو يتميز باستخدام الحركات فى الحصول على الطاقة ، وباحلال قوة المحرك بالتدريج محل قوة الانسان . ولما كان من الضرورى استحداث آلات فى أشكال مختلفة لاستخدام هذا النوع الجديد من القوة ، لذلك فقد حلت الآلات المعقدة محل الأدوات التى كان يستخدمها الانسان سابقا .

وحدثت تغيرات كثيرة فى مجال الصناعة ، مثل اختفاء ظاهرة تشغيل الأطفال ، وقلت حوادث العمل بشكل واضح ، كما ضاقت المهوة التى تفصل بين الغنى والفقير من حيث المظهر والامكانيات . كما أن نقابات واتحادات العمال تحمى الأجور وتحدد ساعات العمل . وسوف يعمل عصر العلم على الدفع فى هذا الاتجاه الى أبعد من ذلك ، ان ستتحكم الصناعة فى تحديد طريقة حياتنا . فاذا ما أخذت الصناعة على عاتقها مسئولية تحقيق طريقة أفضل للحياة ، وكانت أكثر وعيا بالاتجاهات الاجتماعية والحاجات الأساسية الانسانية فان ذلك سوف يقوى مركزها ويدعمه . وعلى ذلك فان مستقبل التقدم يضع العبء الأكبر على العلوم السلوكية .

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، سيكلوجية المهن (الطبعة الرابعة) . القاهرة : العالية للنشر ، ١٩٧٧ ، ف ١ .

(٢) محمد عماد الدين اسماعيل ، صبرى جرجس ، أمين كمال محمد (ترجمة) ، علم النفس فى الصناعة . القاهرة : مؤسسة الحلبي ، ١٩٦٧ ، ف ١ .

والواقع أن التطور السريع فى الصناعة قد مضى فى طريقه دون وعى كاف بالمشكلات الانسانية التى تتضمنها ، فالاهتمام الأكبر كان موجها الى طرق الانتاج ، فبينما كان أمر الآلات يوكل باستمرار الى عمال مدربين ، كان أمر العمال أنفسهم يوكل الى مشرفين غير مدربين فى مجال العلاقات الانسانية . فعلى الرغم من أن الطبيعة البشرية هى فى الواقع أشد تعقيدا من أية آلة انتاجية ، فانه كان يشرف على العاملين فى كثير من الأحيان متخصصون فى الآلات والانتاج بدلا من متخصصين فى العلوم السلوكية والعلاقات الانسانية . وبمضى الزمن بدأ الاتجاه يتخذ طريقه نحو تدريب المشرفين على العلاقات الانسانية فى العمل .

علم النفس فى الصناعة :

لما كان علم النفس هو العلم الذى يبحث فى السلوك الانسانى ، فقد نتساءل عن السبب الذى من أجله لم يجد هذا العلم العناية اللائقة به فى المجال الصناعى . ولسنا ننكر أن بعض المؤسسات الصناعية قامت بأبحاث لها قيمتها فى علم النفس التطبيقى الا أن الغالبية لم تظهر اهتماما كبيرا بهذا الموضوع . وقد تركزت معظم تطبيقات علم النفس فى الصناعة على اختيار الأفراد للمهن المختلفة وتقدير أجور العاملين وتحليل العمل والتصنيف المهنى أما عن فرص استخدام النظريات والخبرات والمبادئ السيكلوجية فى تحسين ظروف العمل ، وفى العلاقات الانسانية ، والتقليل من الحوادث ، ورفع مستوى الكفاءة الانتاجية ، ورفع مستوى القيادة والإشراف ، والمسئوليات الاجتماعية ، فهذه تسير ببطء كبير ولم تنتشر بعد فى المجال الصناعى . ولذا فيمكن القول بأن مبدأ الفروق الفردية قد أمكن استغلاله فى ميدان الصناعة ، بينما أهمل تطبيق المبادئ النفسية الأخرى الخاصة بالدافعية والاتجاهات والقيادة وما أشبه .

ومن الخطوات البارزة فى تطبيق الوسائل السيكلوجية بالنسبة لمشكلات الأفراد تلك الخاصة باستخدام الاختبارات النفسية فى الجيش الأمريكى أثناء الحرب العالمية الأولى لتصنيف الجندين فى البداية ثم للكشف عن الاضطرابات النفسية لدى الجنود الذين لا يستطيعون تحمل مشاق الخدمة العسكرية واستبعادهم من التجنيد . وفى بريطانيا قامت هيئة « دراسة التعب الصناعى » Industrial Fatigue Research - - - - - الذى سُمى فيما بعد « بمجلس بحوث الصحة الصناعية Industrial Health Research Board »

- بحث المشكلات المرتبطة بالتعب وساعات العمل وظروف العمل
وما أشبه (١) .

وقد ظل استخدام علم النفس فى الصناعة لسنوات عديدة بعد الحرب العالمية الأولى مشتتا ، ولكن بحلول عام ١٩٣٠ بدأ علم النفس الصناعى يتخذ وضعه كأحد فروع علم النفس ، ثم بدأت آثاره تظهر واستخدامه ينتشر منذ ذلك الوقت وفى السنوات التالية بدأ علم النفس الصناعى ينتشر فى كل العالم مع ازدهاره فى أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية . وكان الاهتمام السائد فى مجال استخدام علم النفس الصناعى ما بين أعوام ١٩٣٠ و ١٩٤٠ مركزا على اختيار الأفراد للأعمال المختلفة واستمر هذا للأعوام التى تلت ذلك ولايزال مستمرا حتى وقتنا الحاضر .

وفى السنوات الأخيرة أعيد تقييم استخدام الاختبارات النفسية لانتقاء العاملين فى الولايات المتحدة الأمريكية فى إطار سياسات فرص التوظيف المتكافئة (٢) والقرارات التى اتخذت فى هذا الصدد ، بشأن توضيح مطالب الأعمال وارتباطها بالاختبارات المستخدمة . وفيما بين عامى ١٩٤٠ و ١٩٥٠ تحول الاهتمام الى موضوع العلاقات الانسانية فى ادارة الأعمال مع التركيز على تفاعل الجماعة ، وعمليات الاشراف والقيادة ، والاتصال ، والاشباع المهنى . وقد أدى هذا التركيز على مشكلات العلاقات الانسانية فى الصناعة الى المزيد من الاهتمام بتدريب المشرفين ورجال الادارة على العلاقات الانسانية . وتطور الاهتمام بعد ذلك الى المشكلات التنظيمية مع التركيز على مشكلات الدافعية والاشباع المهنى ورفع الكفاية الانتاجية والجهود التى تبذلها المنظمات الانتاجية فى هذا الشأن . ونشأ عن هذا التطور المزيد من الاهتمام بموضوعات أنماط القيادة ، وسياسات الادارة والسياسات التنظيمية ونظم الحوافز وغيرها من الموضوعات التى تؤدى الى المزيد من الاشباع المهنى ورفع الكفاية الانتاجية .

(١) E. McCormick, and J. Tiffin ; **Industrial Psychology** (6th ed.). London : Allen and Unwin, 1975, P. 5.

(٢) B. Anderson, and M. Rogers ; **Personnel Testing and Equal Employment Opportunity**. Washington, D.C. : Equal Employment Opportunity commission, 1970.

وقد سار جنباً الى جنب مع هذا التطور فى الحقبة الأخيرة دراسة الهندسة البشرية أو « هندسة العوامل الانسانية » Ergonomics التى تستهدف تكييف وسائل العمل والانتاج لتناسب العامل من حيث قدراته وامكانياته وظروفه ، بما فى ذلك دراسة الظروف الفيزيائية للعمل والاستهداف للحوادث والأمن الصناعى . وعلى الرغم من أن هذا المجال يستلزم الاستفادة من معارف وخبرات عديدة متداخلة ، الا أن علماء النفس قد قاموا بدور هام فى هذا الصدد عبر السنين .

وقد نلمس هذا التطور فى علم النفس الصناعى من خلال الموضوعات التى عالجها رواد علم النفس الصناعى فى مؤلفاتهم على مر السنين . فقد قدم « منستيربرج » (١) كتابه فى علم النفس الصناعى عام ١٩١٣ ، مركزاً على مشكلات انتقاء الأفراد ، مع بعض الاهتمام بموضوعات الاعلان والحوادث وعمليات تقييم العاملين . وقسم « بيلوز » (٢) كتابه الى أربعة أقسام : اختص القسم الأول منها بأهداف علم النفس الصناعى وتطوره ، وناقش القسم الثانى الوسائل الصحيحة باختيار العاملين ، ويهتم القسم الثالث بتنمية العلاقات الانسانية ، ويناقد القسم الرابع التخصص فى علم النفس الصناعى والاتجاهات الحديثة فى هذا المجال . ويعالج كتاب « جيزلى وبراون » (٣) موضوعات تحليل العمل ووسائل انتقاء العاملين ، وطرق العمل ، والتدريب ، والحوادث والأمن الصناعى ، والروح المعنوية . ويعتبر كتاب « ريان » (٤) مناقشة لمشكلات العمل من حيث علاقتها بالتعب مع تأكيد الناحية التجريبية ، ويعنى بمشكلات الانتقاء من النواحي الفسيولوجية والنفسية بالنسبة لتكاليف الانتاج والعمل . أما كتاب « ميير » (٥) فيهتم

H., Munsterberg ; **The Psychology of Industrial Efficiency.** Boston : Houghton — Mifflin, 1913. (١)

R. Bellows, **Psychology of Personnel in Business and Industry.** New York : Prentice-Hall, 1949. (٢)

E. Ghizelli, and C. Brown ; **Personnel and Industrial Psychology.** (2nd ed.). New York ; McGraw-Hill, 1955. (٣)

Ryan, T. ; **Work and Effort.** New York : Ronald, 1947. (٤)

N. Maier ; **Psychology in Industry** (2nd ed.). Boston : Houghton — Mifflin, 1955. (٥)

بمناقشة العوامل النفسية فى ادارة الرجال ، ويعالج بدقة موضوعات السلوك ، والاتجاهات ، والروح المعنوية ، والاشراف ، والفروق الفردية ، والاختبارات النفسية ، وتحليل العمل ، والتدريب ، والدافعية ، والتعب ، والحوادث والأمن الصناعى ، والارشاد النفسى . ويعتبر كتاب « ماكورميك وتيفين » (١) من أحدث مراجع علم النفس الصناعى ؛ فيناقش فى خمسة اقسام موضوعات تطوره علم النفس الصناعى ، والفروق الفردية ، ومطالب العمل ، واختيار الأفراد ، والتدريب ، والاتجاهات ، والدافعية والاشباع المهنى ، والحوافز وتقييم الوظائف ، والهندسة البشرية ؛ وحوادث العمل والأمن الصناعى ، ودراسة سلوك المستهلك .

ويتضح من المناقشة السابقة ان جهود الاخصائيين والخبراء فى مجال علم النفس الصناعى اتجهت فى معظمها - الى وقتنا الحاضر - ناحية دراسة علاقات مستقلة فيما بين متغيرات معينة من ناحية ، ودراسة جوانب معينة من السلوك المتصل بالعمل من ناحية اخرى . وعلى ذلك نجد دراسات متفرقة لمتغيرات مستقلة مثل الفروق الفردية ، والخواص التنظيمية ، والحوافز ، وتركيب الجماعات ، وتصميم الأجهزة والآلات ، وظروف العمل . أما عن التعامل مع متغيرات مترابطة فانها قليلة ونادرة . وقد اشار « أهلانر » (٢) الى ان السلوك الفعال المؤثر والانجاز المتكامل للعمل ليست دائما حصيلة لاضافة بعض المتغيرات ، حيث ان المتغيرات المختلفة تتفاعل خلال عملية معينة وقد تزداد تعقيدا فى بعض الأعمال . فنجد مثلا ان أحد نظم الحوافز يناسب مجموعة معينة من العاملين دون غيرهم . وفى هذا الصدد يقترح « أهلانر » أن البحوث السلوكية المتعلقة بالعمل ينبغي أن تتم فى اطار المفهوم الشامل للعمل كى يمكن الكشف عن التفاعلات والتأثيرات المحتملة . وفى هذا المجال يقترح استخدام « مفهوم الأنساق » Systems concept حيث يستنبط نسق يوفر مزيجا من الناس ، والأجهزة ، والاجراءات ، والعمليات ، حتى يمكن التحكم والتنبؤ بالامكانيات البشرية والظروف الفيزيائية اثناء انجاز واجبات محددة . وعلى الرغم من انه أمكن تطبيق مفهوم الأنساق فى بعض المواقف التى استخدم فيها الجهود الجسمى ، الا انه يمكن الافادة منها فى العمليات المكتبية والخدمات وأعمال الاتصال

McCormick, and Tiffin ; Op. Cit.

(١)

J. Uhlaner ; Human Performance, Jobs, and

(٢)

Systems Psychology. U.S. Army, Behavior and Systems Research Lab., Tech. Report S —2, Oct. 1970.

مشكلات سلوكية فى الصناعة :

يلعب السلوك الانسانى دورا هاما فى جميع اطوار الصناعة ، ولذا فان المشكلات النفسية تتجلى هنا بصور شتى ٠٠ فالمنازعات بين العاملين والادارة ، والروح المعنوية ، والاتجاهات ما هى الا استجابات للعاملين ورد فعل لظروف العمل ، وهذه بدورها تؤثر فى الطريقة التى يؤدى بها الفرد عمله وتلك التى يستجيب بها لتعليمات رؤسائه وتوجيهاتهم ٠٠ ولكن هذا السلوك ما هو الا أعراض للمشكلة ذاتها ، أما الأسباب فانها تسبق ذلك ٠ ولكى يمكن معالجة المشكلة لابد لنا من البحث عن أسبابها ، وان عملية رد الأعراض أو السلوك الى أسبابها ما هى الا عملية سيكولوجية بطبيعتها ٠ وسنستعرض الآن بعضا من هذه المشكلات ٠٠

— ان عملية وضع الرجل المناسب فى العمل الذى يلائمه تستلزم أن نعرف كيف نحلل الأعمال ذاتها كى نتعرف على مستلزماتها ومطالبها ، وكذا تحليل قدرات الأفراد وامكانياتهم ، وهذه كلها مشكلات سيكولوجية ٠ واذا ما تعقدت مطالب عمل من الأعمال فقد يجد الأخصائى النفسى أنه بحاجة الى معونة مهندس مختص ليووجه من الناحية الفنية حتى يتمكن من التعرف على جميع المواصفات والمطالب اللازمة للعمل ٠

— ويعتبر تدريب الأفراد على الأعمال المختلفة — أى التدريب المهنى — مشكلة سيكولوجية تتطلب سابق الحصول على قسط وافر من المبادئ الأساسية المتعلقة بعملية التعلم من جميع نواحيها ٠ وما من شك فى أن تكيف الفرد بالنسبة لعمله يتسبب عنه زيادة كفايته المهنية وشعوره بالرضا عن عمله والاقتناع به أى الاشباع المهنى ٠

— وللعلاقات الانسانية أهميتها فى ميدان الصناعة ، اذ أن علاقة كل فرد بزميله فى العمل وكذا علاقته بمجموع العاملين فى نفس المصنع ، وعلاقته بنقابة العمال ، ثم علاقته برؤسائه فى العمل ورجال الادارة ٠٠ كل هذه لها أثرها القوى على انتاجه فى عمله ٠ ولذا كان تدريب المشرفين ورجال الادارة على العلاقات الانسانية من أهم عناصر التدريب على الادارة ٠

— أما عن مشاكل التعب والضجر (الملل) فهى ذات شقين ، اذ تجمع بين الناحيتين الفسيولوجية والسيكولوجية ، وان كانت النتيجة واحدة بالنسبة للمشكلة ذاتها اذ أنها ذات أثر فعال على كل من الروح المعنوية للعاملين والكفاية الانتاجية بالمصنع ٠ وتتلخص المشكلة فى الآتى : « كيف يمكن رفع الكفاية الانتاجية دون أن نطلب من العاملين أن يبذلوا مزيدا من الجهد

والطاقة ؟ ، وهذه بلا شك مشكلة عملية تعتمد على البحث والتجريب
السيكولوجى .

— وإذا ما تعرضنا لموضوع الحوادث نجده يتخذ أيضا صورة
سيكولوجية . فموضوع الاستهداف للحوادث ينطوى على عوامل نفسية ،
كما أن تصميم الأجهزة والأدوات اللازمة للتقليل من الحوادث أو منعها
لأغراض الأمن الصناعى تعتمد على الخبرة السيكولوجية بجانب الخبرة
الفنية .

— ولا شك فى أن شعور الفرد نحو الظروف البيئية أو الفيزيائية للعمل
كالاضاءة والتهوية والشئون الصحية والضوضاء يفتح أمام الأخصائى
النفسى مجالا خصباً للبحث العلمى ، فلهذه الظروف البيئية تأثيرها على طاقة
العامل وجهده ودافعيته واتجاهاته .

وبعد . . فان الموقف كما اتضح لنا يفتح أمام الأخصائى النفسى مجالا
خصباً للبحث والتجربة فى ميدان الصناعة . ولذا يمكن القول بأن الصناعة
قد استهوت علم النفس أو أن علم النفس قد غزا الميدان الصناعى دون أن
نغير شيئا من المعنى . ان الصناعة الآن ميدان خصب لرجال علم النفس
حيث يمكنهم أن يقوموا بالبحوث التى تستهدف حل المشكلات السابق سردها ،
الا أن بعض التحديد هنا له أهميته . فلقد تشعب علم النفس وتعددت فروعه
وأصبحنا نرى الأخصائيين يعملون فى ميادينهم المختلفة ، ولذا فان الأمانة
العلمية تقتضى ألا نرتجل المعارف وندسها فى المجال الصناعى . ان للبيئة
العربية والثقافة العربية مطالبها وامكانياتها التى ينبغى أن تكون دائما
موضع الاعتبار عندما نحاول الافادة من خبرات الدول التى سبقتنا فى هذا
المجال . حقا قد لا يكون هناك خلاف على الأسس والمبادئ العلمية ، ولكن
التطبيق يتطلب الكثير من التروى والحرص والبحث المستمر . وعلى
الأخصائى النفسى أن يكون رائده المبدأ القائل بالاعتباس والتعديل والتوفيق ،
وليس التبنى أو النقل الكامل أو المحاكاة والتقليد .

★ ★ ★

الخلاصة

يتلخص ما سبق مناقشته فى هذا الفصل فيما يأتى :

١ - لكل منا دوره فى عمليات الانتاج وتوزيع السلع والخدمات واستخدامها
فى المجتمع . ويهتم علم النفس الصناعى بدراسة السلوك الانسانى

لجوانب الصناعة مع العمل على حل المشكلات السلوكية فى المجال الصناعى • فعلة وجود علم النفس الصناعى هو تواجد المشكلات الانسانية فى المنظمات ، وهدفه هو ايجاد أساس لحل هذه المشكلات أى التقليل منها أو التخفيف من تأثيرها •

٢ - لقد مر - علم النفس الصناعى بتطورات عديدة •• ففى بداية القرن العشرين كان الاتجاه المتسلط الدكتاتورى مسيطرًا فى الصناعة ، ثم تطور الى الاتجاه الأبوى ، ثم الاتجاه التنافسى ، وظهرت أساليب مختلفة للقيادة داخل المؤسسات الصناعية • ويظهر عصر الآلة حدث تغير فى انتاج السلع وفى مجال العمل عموما •

٣ - تركزت معظم تطبيقات علم النفس فى الصناعة على اختيار الافراد للمهن وتقدير أجور العاملين وتحليل العمل والتصنيف المهنى • وتحول الاهتمام بعد ذلك الى موضوعات العلاقات الانسانية مع التركيز على عمليات الاشراف والقيادة والاتصال والاشباع المهنى ، ثم المشكلات التنظيمية • واتضح من هذه التطبيقات أن معظم الجهود اتجهت ناحية دراسة علاقات مستقلة فيما بين متغيرات معينة من ناحية ودراسة جوانب معينة من السلوك المهنى من ناحية أخرى •

٤ - من المشكلات السلوكية فى الصناعة عملية وضع الرجل المناسب فى العمل الملائم ، والتدريب على الأعمال المختلفة ، والعلاقات الانسانية ، ومشاكل التعب والضرر ، والاستهداف للحوادث والأمن الصناعى ، والظروف البيئية للعمل •

الفصل الثانى

علم النفس والكفاية الانتاجية

« نظرة شاملة »

مقدمة :

موضوع علم النفس هو « الانسان » أساسا من حيث هو كائن يرغب ويحس ويدرك وينفعل ويتذكر ويتخيل ويتعلم ويعبر ويريد ويفعل ، وهو فى كل ذلك يتأثر بالمجتمع الذى يعيش فيه ويستعين به ، ولكنه فى ذات الوقت قادر على أن يتخذ مادة لتفكيره وأن يؤثر فيه .

ويستنتج مما سبق أن للأحداث السيكلولوجية من نزعات وميول ورغبات وانفعالات واحساسات ناحيتين : ناحية ذاتية وناحية موضوعية خارجية . . ونحن ندرك هذه الاحداث من الداخل ، مندمجة فى حياتنا النفسية من خلال حس باطنى يسمى بالشعور . ولكن اذا ظلت هذه الاحداث سرا مطويا دون أن تكون مصحوبة بتعبير لفظى أو حركى بقيت فى نظر العلم كأنها غير موجودة . ولا تصبح هذه الاحداث اللفظية صالحة للمعالجة العلمية الا اذا عبر عنها عن طريق حركات خارجية . والواقع أن الانسان ينزع بطبيعته الى التعبير اللغوى والى السلوك الحركى .

فالظواهر السيكلوجية – فى نهاية الامر – موضوعية خارجية كسائر الظواهر الطبيعية ، ومن الخطأ أن نفصل بين ما هو نفسى وبين ما هو جسمى . . فمصدر الظاهرة السيكلوجية ليس النفس فقط أو الجسم فقط ، بل الانسان بأكمله . وليست الظاهرة السيكلوجية سوى سلوك الانسان من حيث هو وحدة لا تتجزأ وشخصية متكاملة فعالة .

ولما كان علم النفس هو العلم الذى يبحث فى السلوك الانسانى ، فقد نتساءل عن السبب الذى من أجله لم يلق هذا العلم العناية اللائقة به فى المجال الصناعى . ولسنا ننكر ان بعض المؤسسات الصناعية قامت بأبحاث لها قيمتها فى علم النفس التطبيقى ، الا أن الكثير من المؤسسات لم يظهر اهتماما

كبيراً بهذا الموضوع . وقد تركزت معظم تطبيقات علم النفس حتى الآن فى انتقاء الأفراد للمعاهد المختلفة وتقييم الوظائف وتحليل العمل والتصنيف المهنى . أما عن فرص استخدام النظريات والتطبيقات السيكلوجية فى تحسين ظروف العمل ، وفى تنمية العلاقات الانسانية السليمة ، وللتقليل من الحوادث وتوفير الامن الصناعى ، ورفع مستوى المسئوليات الاجتماعية . فهذه كلها لازالت تحبو فى مهدها . ولذا فيمكن القول بأن مبدأ الفروق الفردية قد أمكن استغلاله فى ميدان الصناعة ، بينما أهمل تطبيق المعارف والخبرات السيكلوجية المتعلقة بالدوافع والاتجاهات والعلاقات والاتصال على الرغم مما لها من أهمية .

وفى مجال العمل نجد فريقين أحدهما يشكل رجال الادارة والثانى يشكل العاملين وهذا يعنى أن فى يد البعض السلطة والقوة والسيطرة على الفريق الآخر . ومن البديهي أنه متى استخدم شخص فرداً ليؤدى عملاً ما وأنقذه اجرا على ذلك فان من حق صاحب العمل أن يطلب من العامل أداء العمل على الوجه الأكمل ، وإذا لم يحصل على ما يريد من عمل فانه يعترض على الطبيعة البشرية ويحاول من جانبه تغييرها . والواقع أن لفظ « الطبيعة البشرية » ما هو الا ستار يخفى وراءه جهلنا بالانسان بصفة عامة . فالتناس يعرفون بعضهم بعضاً عن طريق مشاهدة نشاط كل فرد وسلوكه فى ظروف محددة ، كنشاطه فى وقت العمل بالمصنع أو نشاطه الاجتماعى فى إحدى المناسبات مثلاً . ومن هذا يتضح أن الخبرات التى يمر بها الأفراد فى علاقاتهم اليومية بعضهم ببعض الآخر تكسبهم معرفة بالآخرين ، ولكن هذا لا يمنع من أن تكون معرفتهم بالأسس النفسية للسلوك الانسانى محدودة .

وبتغيير أساليب العمل تغيرت بالتالى طبيعة الاتصال بين صاحب العمل أو المسئول عنه والعاملين فان ظهور طبقة المديرين ورجال الادارة على مختلف المستويات أوجد حاجزاً بين المسئول عن العمل والعاملين . ومن هنا يبدأ كل من العامل وصاحب العمل يتعرف على الآخر من خلال بيانات ومعلومات منقولة ، وتطلب ذلك أن تكون هذه شكلية سطحية عامة دون عمق أو استبصار . فعندما نتعامل مع مجموعات كبيرة من الافراد فاننا نتقيد بالمبادئ المتعارف عليها ، وإذا ما أردنا أن نحكم على قدرة شخص معين فمن الواجب أن نعرف الكثير عن قدراته وامكانياته من زوايا متعددة .

ولا يخفى على أحد أن السلوك الانسانى يلعب دوراً هاماً فى جميع اطوار الصناعة ، ولذا فان المشكلات النفسية تتجلى هنا بصور شتى . فالمنازعات بين العاملين ورجال الادارة ، والروح المعنوية المتذبذبة ،

والاتجاهات ، ما هى الا استجابات للعاملين ورد فعل لظروف العمل ، وهذه بدورها تؤثر فى الطريقة التى يؤدى بها العامل عمله وتلك التى يستجيب بها لتعليمات رؤسائه وتوجيهاتهم ٠٠ الا أن هذا السلوك ما هو الا أعراض للمشكلة ذاتها ، أما الاسباب فانها تسبق ذلك ، ولكى يمكن معالجة المشكلة لابد من البحث عن أسبابها ٠ وان عملية رد الاعراض الى أسبابها ما هى الا عملية سيكولوجية بطبيعتها ٠٠ وسنستعرض الآن بعضاً من هذه المشكلات ٠٠

ان عملية وضع الرجل المناسب فى العمل الملائم تستلزم أن نتعرف على مطالب الاعمال ومقتضياتها ، وكذا تحليل قدرات الافراد للوقوف على امكانياتهم حتى يمكن المواءمة بين الفرد والعمل على أساس علمى سليم ٠ وإذا ما تعقدت مطالب عمل من الاعمال فقد يجد الاختصاصى النفسى أنه بحاجة الى معونة مهندس مختص ليوجهه من الناحية الفنية التكنولوجية ، حتى يتمكن من التعرف على جميع المطالب اللازمة للعمل ٠

وتدريب الافراد على الاعمال المختلفة - أى التدريب المهنى - يعتبر أيضاً مشكلة سيكولوجية ، تتطلب سابق الحصول على قسط وافر من المبادئ الأساسية المتعلقة بعملية التعليم من جميع نواحيها ، ولا يخفى علينا أن توافق العامل بالنسبة لعمله ينتج عنه زيادة الكفاية الانتاجية للفرد بالرضا وشعوره بالرضا عن عمله والافتناع به ، أى الاشباع المهنى ٠

وللعلاقة الانسانية أهميتها فى ميدان الصناعة ٠٠ إذ أن علاقة كل فرد بزميله فى المصنع ، وكذا علاقته بمجموعة العاملين ، وعلاقته باتحاد العمال والنقابة ، ثم علاقته برؤسائه فى العمل ورجال الادارة ٠٠ كل هذا له أثره القوى على انتاجية الفرد ٠ ولذا كان تدريب المشرفين على العلاقات الانسانية من أهم الجوانب التى تنصدى لها العلوم السلوكية ٠

وإذا تعرضنا لموضوع حوادث العمل نجده أيضاً يتخذ صورة سيكولوجية فمشكلة الاستهداف للحوادث تنطوى على عوامل سيكولوجية حسية - حركية - ادراكية كما أثبتت ذلك البحوث العلمية ٠ هذا بالإضافة الى أن برامج الأمن الصناعى تعتمد على الخبرة السيكلوجية بجانب الخبرة الفنية ٠

أما عن مشكلات التعب والضجر فهى ذات شقين ٠٠ إذ تجمع بين الناحية الفسيولوجية والناحية السيكلوجية ، وان كانت النهاية واحدة بالنسبة للمشكلة ذاتها ، إذ أنها ذات أثر فعال على كل من الروح المعنوية للعاملين

والكفاية الانتاجية بالمصنع . وتتلخص المشكلة فى الآتى : « كيف يمكن رفع الكفاية الانتاجية بالمصنع دون أن نطلب من العاملين أن يبذلوا المزيد من الجهد مما يفوق طاقتهم ؟ » وهذه دون شك مشكلة علمية تعتمد على البحث والتجريب الفسيولوجى والسيكولوجى .

واخيرا فان شعور الفرد نحو عوامل الاضاءة والتهوية والمضوضاء وغيرها من الظروف الفيزيائية بالمصنع تفتح أمام الاخصائى النفسى مجالا خصباً للبحث والدراسة وتثير مشكلات جديدة بالاهتمام والبحث عن حلول لها . فلهذه العوامل البيئية اثرها على طاقة العامل وجهده على العمل كما تؤثر أيضا على دافعيته للعمل واتجاهاته .

وبعد . . فان الموقف كما اتضح لنا يفتح أمام الاخصائى النفسى مجالا خصباً فى المجال الصناعى . . فان كل مشكلة مما استعرضناه ، وغيرها كثير ، تستلزم الاستعانة بأكثر عدد ممكن من الاخصائيين النفسيين . ولذا فيمكن القول بأن الصناعة قد استهوت علم النفس قد غزا الميدان الصناعى دون أن نغير شيئا من المعنى . . ان « علم النفس الصناعى » Industrial Psychology هو ذلك الفرع التطبيقى من علم النفس الذى يستهدف رفع الكفاية الانتاجية للعامل ولجماعة العاملين ، من خلال حل المشكلات المختلفة التى تغشى المجال الصناعى وميدان الانتاج حلا علميا انسانيا ، يقوم على مبادئ علم النفس ومفاهيمه ، ويحرص على راحة العامل وتكامل شخصيته حرصه على زيادة انتاجه . انه ذلك العلم الذى يهتم بدراسة العوامل الانسانية فى الصناعة ، والكشف عن أفضل الظروف الانسانية للعمل ، وحل المشكلات الصناعية حلا علميا .

تنمية الشخصية المنتجة :

ان الكفاية الانتاجية هدف أساسى لكل مجتمع انتاجى ، يعمل بأفراده وجماعاته لتحقيقه . والكفاية الانتاجية هى محور علم النفس الصناعى ، وهى تتمثل فى أحسن حالاتها فى أكبر انتاجية ، من أجود نوع ، فى أقصر وقت ، وبأقل مجهود وتكلفة مع أكبر قدر من الرضا والاشباع للعاملين . ولذا ينبغى أن يستهدف المجتمع تنمية الشخصية المنتجة حتى تتحقق الكفاية الانتاجية .

وتتميز الشخصية المنتجة بالخواص الآتية :

— أن يكون انتاجها متميزا من حيث الكم والكيف ، أى تنتج أكبر عدد ممكن من الوحدات الانتاجية ، بحيث تتميز فى جودتها أيضا •

— أن تختفى منها - الى حد كبير - مظاهر السلبيات التى تعرقل الهدف الأساسى لأية مؤسسة انتاجية •• مثل مظاهر التغيب عن العمل ، وإساءة استخدام خامات الانتاج وأدواته وآلاته ، والتعرض لحوادث وإصابات العمل ، والمرض والتمارض ، والشكاوى والتظلمات ، وما أشبه •

— اذا ما أسند اليها عمل رئيسى أو إشرافى أو إدارى كانت ادارتها لمرؤوسيهها ادارة رشيدة ، بحيث تهيب مناحا اجتماعيا ونفسيا ملائما للعمل ، بما يؤدى الى رفع الروح المعنوية للعاملين ويساعدهم على أن يبذلوا أقصى طاقاتهم فى الانتاج ، مع تحقيق الاستقرار النفسى لهم فى عملهم وفى علاقاتهم المهنية والانسانية المتبادلة •

وقد نتساءل عما اذا كان للشخصية المنتجة خصائص نفسية أى سيكلوجية معينة ، بحيث يمكن أن تساعدنا معرفتنا بها على تحقيق هذه الشخصية فى مجالات الانتاج المختلفة •• والاجابة عن هذا التساؤل هى أن هناك بالفعل خصائص سيكلوجية معينة ، بحيث يمكن أن تساعدنا معرفتنا بها على تحقيق هذه الشخصية فى مجالات الانتاج المختلفة •• ويمكن أن نحدد أهم هذه الخصائص فيما يلى :

— ملاءمة القدرات والاستعدادات العقلية والمهارات والخبرات الخاصة بهذه الشخصية لتلك الاستعدادات والمهارات والخبرات التى يستلزمها النجاح فى العمل فكل عمل يتطلب توافر قدرات واستعدادات ومهارات وخبرات فيمن يؤديه حتى يستطيع أن يحقق الكفاية الانتاجية • وتختلف هذه القدرات أو الاستعدادات والمهارات من مهنة الى أخرى ، كما يختلف الأشخاص أيضا من حيث توافر هذه الخواص فيهم ، بمعنى أن الشخص الذى يصلح لعمل معين لا يشترط أن يكون صالحا لعمل آخر يختلف عن الأول فى مطالبه ومقتضياته •

— توافر ميل نفسى فى هذه الشخصية نحو هذا النوع من العمل الذى يزاوله ، بمعنى أن يفضل الشخص ممارسة هذا العمل بالذات دون غيره ، مع شعوره بالاستمتاع عند أدائه للواجبات التى يتضمنها هذا العمل وسعاده للارتباط به ، مما يثير الدافعية للعمل والحماس له وتحقيق التوافق والاشباع المهنى •

— توافر قدر مناسب من الصحة النفسية لهذه الشخصية ٠٠ فالقدرة على العمل والانتاج ترتبط بالصحة النفسية للفرد ، بمعنى أن قدرة الفرد على العمل وأهليته للاتصاف بالشخصية المنتجة تشير الى استمتاع الفرد بصحة نفسية سليمة ، ويرجع هذا الى الاهمية الكبرى للعمل بالنسبة للشخصية الانسانية (١) .

دور علم النفس الصناعى فى تنمية الشخصية المنتجة :

علم النفس الصناعى هو من أحدث الفروع التطبيقية لعلم النفس ، فهو من انتاج القرن العشرين ٠٠ انه ذلك الفرع من علم النفس الذى يستهدف رفع مستوى الكفاية الانتاجية للعامل أو لجماعة العمل ، أى تحقيق الشخصية المنتجة ، وذلك من خلال العمل على حل المشكلات الانسانية المختلفة التى تغشى المجال الصناعى حلا علميا سليما على أساس من المبادئ والمفاهيم الانسانية . وبعبارة أخرى فان علم النفس الصناعى يرمى الى تهيئة جميع الظروف المادية والمعنوية التى تكفل أكبر انتاج وأفضله مع الاهتمام بتحقيق الاشباع المهنى للعامل مما يؤدى الى رضائه عن عمله ورفع كفايته الانتاجية .

وتتوقف الكفاية الانتاجية الى حد كبير على اتقان العامل لعمله ، بأوسع معنى لكلمة العامل ، ولا يتوقف هذا الاتقان على مجرد الاستعداد الفنى والاعداد المهنى للفرد أو تهيئة ظروف العمل الملائمة ، بل انه يركز كذلك الى عوامل نفسية شتى منها استمتاع الفرد بعمله ، ثم شعوره بالانتماء للعمل والمؤسسة التى يعمل بها والتى ينبغى أن تهتم بأشباع حاجاته الاساسية ، كما تركز أيضا على فهم الفرد لقيمة عمله وأهميته ودوره فى الانتاج وارتباطه بخطة الانتاج العامة . وما أكثر ما يكتنف ميدان الصناعة من مشكلات ينبغى ألا تحسم بحلول ارتجالية بل بحلول علمية سليمة تقضى عليها أو تخفف من حدتها أو تحدد الوسائل الصحيحة التى تؤدى الى ضبطها والسيطرة عليها . ويمكن حصر هذه المشكلات فى ميادين ثلاثة هى :

المواءمة المهنية : ويقصد بها تكييف الشخص لعمله أى وضع الرجل المناسب فى العمل الملائم الذى يستطيع أن يؤديه بنجاح لأنه يتناسب مع قدراته واستعداداته وخبراته ، والذى يرضى عنه ويعمل الى ممارسته لأنه

(١) فرج عبد المقادر طه ، قراءات فى علم النفس الصناعى . القاهرة : مكتبة سعيد رافت ، ١٩٧٢ ، ف ١ .

يتمشى مع رغباته ومستوى طموحه ومفهومه عن ذاته . ويشمل هذا المجال موضوعات التوجيه المهني ، والتأهيل المهني للمعوقين ، كما يتضمن موضوع التدريب المهني لتمكين الفرد من إتقان عمله واكتساب المهارات اللازمة للنجاح في العمل .

الهندسة البشرية : ويقصد بها تكيف العمل وظروفه لتلائم العامل ، وذلك بالبحث عن أفضل الطرق وأيسرها لأداء العمل ، وكذلك تعديل الظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والتهوية وعوامل التعب والاجهاد وحوادث العمل .

العلاقات الانسانية : وهى تختص بدراسة الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات الانتاجية ، وطرق الاتصال والتفاهم فيما بينهم وبين القائمين على ادارة العمل ، كما تدرس القيادة الادارية واثارة دافعية العاملين وحثهم على الانتاج من خلال الحوافز المادية والمعنوية ومساعدة العاملين على حل مشكلاتهم (١) .

ومن هذا يتضح أن علم النفس يقوم بدور حيوى في مجال الصناعة والانتاج ، ويستهدف تنمية الشخصية المنتجة من خلال المراحل الثلاث السابق ذكرها ، وسنتناول كل مرحلة من هذه المراحل بشئ من التفصيل .

أولا : المواءمة المهنية :

تستهدف المواءمة المهنية تطبيق المبادئ والحقائق النفسية على المشكلات المتعلقة بمطابقة الفرد مع العمل ، أى وضع الرجل المناسب فى المكان الملائم باستخدام الوسائل والمقاييس العلمية وهى تتضمن التوجيه المهني ، والانتقاء المهني ، والتدريب المهني ، والتأهيل المهني .

(١) التوجيه المهني :

يرمى التوجيه المهني الى تحقيق غرضين : أولهما مساعدة الأفراد على التكيف مع البيئة المهنية ، وثانيهما تيسير عملية الاقتصاد الاجتماعى عن

(١) أحمد عزت راجح ، علم النفس الصناعى (الطبعة الثالثة) ، دار الكتب الجامعية ،

طريق الاستخدام الصحيح للقوى العاملة • ولكى نصل الى تحقيق هذين الغرضين ينبغي أن نسلم بأن لكل فرد قدراته واستعداداته واهتماماته وميزاته التى اذا استطاع ادراك كنهها وكيفية استغلالها فان ذلك يعينه على أن يتوافق فى عمله ويتقبل ذاته وعمله بما يؤدى الى الاشباع المهنى •

وتتلخص أهداف التوجيه المهنى فيما يأتى :

— مساعدة الأفراد على تحديد الأهداف المهنية التى تتفق مع قدراتهم وميولهم وحاجاتهم الاجتماعية ، وكذا تدريبهم للاستعداد للعمل فى المهن التى اختاروها لأنفسهم ، ومتابعتهم أثناء العمل لضمان اطراد نجاحهم •

— استنباط الصفات والخواص الجسمية والعقلية اللازمة لنجاح الأفراد فى حياتهم العملية •

— تنمية روح الاحترام والتقدير للأعمال المفيدة للمجتمع ، وبالتالي بث الرغبة فى العمل ، مما يعين الفرد على أن يتخذ مكانه المناسب فى المجال المهنى •

— النظر بعين الاعتبار الى استغلال وقت الفراغ فى كل نشاط يعود على الفرد والمجتمع بالفائدة ، واعتبار هذا الوقت مكملاً لوقت العمل الفعلى •

ولتحقيق هذه الأهداف نجد أن التوجيه المهنى يتضمن المراحل الآتية :

١ - اختيار المهنة : وهى تتضمن :

— تحليل العمل ، أى القيام بدراسة مستفيضة لكل عمل من الأعمال على أساس علمى ، للوقوف على الواجبات الأساسية التى يتضمنها كل عمل ، وبالتالي توصيف هذه الأعمال وتحديد مستلزماتها ومقتضياتها البدنية والعقلية التى تؤدى الى النجاح فى العمل •

— تحليل امكانيات الفرد من حيث قدراته واستعداداته وميوله وصفاته الشخصية وخبراته ، باستخدام الوسائل والمقاييس العلمية •

— المواءمة بين مطالب الأعمال وامكانيات الفرد ، حتى يمكن مساعدة الشخص على اختيار العمل الذى يتلاءم مع قدراته وخبراته والذى يستطيع أن ينجزه بنجاح ••

٢ - التدريب : وذلك لرفع الكفاية الانتاجية للعاملين فى مجال عملهم ، ومعاونتهم على مواجهة التطورات الفنية والتكنولوجية التى تطرأ على المجال
المهنى .

٣ - التشغيل والتوظيف : لمساعدة الفرد للحصول على العمل الذى يتناسب مع قدراته واستعداداته والتدريب الذى حصل عليه ، بما يؤدى الى تقدمه ونجاحه فى العمل .

٤ - التوافق مع البيئة المهنية : أى متابعة الفرد أثناء قيامه بالعمل ، ومراعاة تهيئة ظروف العمل الملائم له من النواحي الفيزيائية والاجتماعية والنفسية ، حتى يتحقق للفرد صفات الشخصية المنتجة (١) .

(ب) الانتقاء المهنى :

ويستهدف الانتقاء المهنى اختيار أحسن فرد لأداء عمل معين ، بحيث يستطيع أن ينجز قدرا من الانتاج ، مع بذل أقل قدر ممكن من الطاقة ويحقق الكفاية الانتاجية المنشودة ، مع أكبر قدر من الاشباع المهنى . ويختلف الانتقاء المهنى عن التوجيه المهنى من حيث أهدافهما المباشرة ، وعلى الرغم من هذا الاختلاف بينهما من حيث الأهداف فان مراحلهما متفقة من حيث الاجراءات والوسائل المستخدمة . ويمكن تلخيص الفرق بين التوجيه المهنى والانتقاء المهنى فيما يأتى :

— يتركز الاهتمام أثناء التوجيه المهنى بالفرد نفسه ، فلدينا فى هذه الحالة فرد واحد وعدة وظائف أو أعمال يقوم الفرد باختيار ما يناسبه منها . أما فى الانتقاء المهنى فيتركز الاهتمام بالعمل ، فلدينا هنا عمل واحد وعدة أفراد لاختيار أصلح الأفراد لانجاز العمل بكفاءة .

— وعلى الرغم من أن الوسائل المستخدمة فى العمليتين لا تختلف كثيرا ، الا أن التركيز فى التوجيه المهنى ينصب على تحليل قدرات الفرد وامكانياته ثم امداده بالمعلومات المهنية اللازمة ، بينما يزداد الاهتمام بتحليل العمل وتحديد مواصفاته ومستلزماته أثناء العمل المهنى .

(١) سيد عبد الحميد مرسى . سيكلوجية المهن (الطبعة الرابعة) . العالمية للنشر ،

— تستخدم الاختبارات النفسية فى الحالتين ٠٠ الا أن استخدامها فى التوجيه المهنى يرتبط باحتياجات الفرد وتستخدم على أوسع نطاق اذا ما لزم الأمر ٠ أما فى حالة الانتقاء المهنى فان استخدام الاختبارات مرتبط باحتياجات العمل ومقتضياته ، ولذا فانها تستخدم لخدمة أهداف محددة وفى نطاق محدود ٠

— تستخدم « المقابلة » فى الحالتين بطرق متفاوتة ٠ ففى التوجيه المهنى يستهدف المرجح من خلال المقابلة تحليل مشكلة الفرد ومعاointه على حلها ومساعدته على التوافق مع البيئة المهنية ، بينما تستهدف المقابلة فى الانتقاء المهنى تقييم قدرات الفرد وامكانياته لمعرفة ما يتلاءم منها مع مطالب العمل ٠

— يرمى التوجيه المهنى الى استغلال الاعمال لصالح الأفراد بينما يعمل الانتقاء المهنى على استغلال القوى البشرية لصالح العمل (١) ٠

وعلى الرغم من وجود هذه الفروق بين العمليتين من الناحية التطبيقية البحتة ، الا أن هذه الفروق تنعدم فى الناحية العلمية ٠ فالفرد وحدة متكاملة ولا يمكن فصل ناحيته المهنية عن نواحي التكيف الأخرى ٠ ومن الطبيعى أن يتعرض الفرد لضغط عملية الانتقاء حتى يحصل على العمل ، وحينئذ يجد برامج التوجيه المهنى متاحة له فى المصنع أو المؤسسة التى يعمل بها لضمان توافقه المهنى وتقدمه فى عمله مما يؤدى الى رفع كفايته الانتاجية ٠ ويعتبر ما حدث فى القوات المسلحة الأمريكية منذ الحرب العالمية الثانية ، وما يحدث حالياً فى القوات المسلحة بمختلف بلدان العالم المتقدمة ، خير دليل على ما سبق ذكره ٠ فقد كان أساس عملية الانتقاء بالقوات المسلحة الأمريكية قبول كل من يتقدم لها باستغلال برامج التوجيه والانتقاء المهنى ، فقد كانت العملية عبارة عن « تصنيف مهنى » Vocational Classification بمعنى استغلال ناحية الانتقاء المهنى فى تحليل الاعمال وتصميم الاختبارات اللازمة وتطبيقها على المتقدمين للقوات المسلحة ، ثم تبدأ عملية وضع كل فرد فى العمل الذى يلائمه - أى التوجيه المهنى ، وبذا أمكن الافادة من القوى البشرية لخدمة المجهود الحربى ، وفى ذات الوقت تحقيق الاشباع المهنى للأفراد ٠

(١) المرجع السابق ، ص ١٠٥ - ١٠٦ ٠

(ج) التدريب المهنى :

التدريب المهنى - بمعناه الواسع - عملية تعلم ، تمكن الفرد من اتقان مهنته والتكيف لظروف عمله ، ولا يقتصر التكيف لظروف العمل على مجرد اكتساب المهارات الفنية ، بل يتعداها الى اكتساب العادات الاجتماعية والاتجاهات النفسية التى يستلزمها المجال المهنى ، والتخلى عن العادات والاتجاهات النفسية المعوقة للتكيف . فالتدريب على الخراطة أو البرادة أو أعمال السكرتارية مثلا لا يقتصر على مجرد اكتساب المهارات الحركية والفنية اللازمة للعمل ، بل يتطلب كذلك أن يعتاد الفرد الحضور الى العمل فى أوقات محددة ، وعدم ترك العمل قبل مواعيد الانصراف ، والمحافظة على أدوات الانتاج وعدم الاسراف فى استخدام الخامات ، واتباع التعليمات واحترام النظم المعمول بها ، والتعاون مع الزملاء واحترام الرؤساء .

وقد اتضح أن كثيرا من المشكلات داخل المصنع والمؤسسات يمكن علاجها وحلها من خلال التدريب ، ومن هذه المشكلات :

— عدم المام العامل بواجباته على الوجه الصحيح أو اهماله فى أداء العمل .

— عدم استخدام الاجهزة والادوات استخداما صحيحا .

— عدم فهم مسئولية العمل فهما صحيحا .

— ارتفاع نفقات الانتاج والصيانة ، وارتفاع نسبة العادم .

— كثرة حوادث العمل واصاباته .

— كثرة الاحتكاكات والصراع فيما بين العاملين .

— عدم الاستقرار فى العمل ، وكثرة الغياب والتمارض ودوران العمل .

— مشكلات العلاقات الانسانية ، كضعف التعاون بين العاملين والادارة ، وسوء العلاقات ، وعدم الرضا عن العمل ، وضعف الاتصال .

ومع التطور التكنولوجى السريع أصبحت المؤسسات الصناعية لا تترك التدريب لمجرد الصدفة البحتة ، بل بدأت تتخذ الخطوات اللازمة لتنظيم برامج تدريبية تشتمل على مراحل العمليات التى يؤديها العاملون فى المصنع . وعلى

الرغم مما تتطلبه هذه البرامج من تعديل متواصل وبحث مستمر ، الا أننا لا نستطيع أن ننكر مقدار الفائدة التي عادت على الصناعة والكفاية الانتاجية منذ بدأت المؤسسات الانتاجية تهتم بالتدريب المهني .

ويمكن تلخيص أهم الأسباب التي تؤكد ضرورة التدريب المهني فيما يأتي (١) :

— يساعد التدريب في الحصول على عمال وموظفين أكفاء . فعمله طريقه يتمكن الفرد من أن يؤدي عمله بأقل جهد وفي أقصر وقت ممكن ، كما يزداد الانتاج وتقل التكاليف والخسائر .

— يؤدي التدريب الى سلامة العمال وشعورهم بالأمن . فالعامل المدرب يستطيع أن يتعرف بسهولة على مكانم الخطر في عمله ، وبالتالي يتخذ الاحتياطات اللازمة مما يقلل من وقوع الحوادث .

— للتدريب أهميته في بناء الروح المعنوية وتدعيمها . فأننا نرى العامل المدرب قانعا بعمله وراض به ، كما ينمي التدريب ثقة العامل بنفسه واحترامه لذاته وبالتالي يساعد على تفوقه ورفع كفايته الانتاجية .

— يسهل التدريب عملية الاشراف على العمال . فاذا ما أتم تدريبه فلن يكلف المشرف سوى وقتا ضئيلا لتصحيح الأخطاء الطفيفة التي تقع من العامل . ومن ناحية أخرى فليس هناك ما يدعو المشرف للبقاء بين العمال بصفة مستديمة للتأكد من أنهم يقومون بانجاز عملهم كما يجب ومراقبة كل صغيرة وكبيرة مما يقومون به ما داموا قد تدربوا على هذا العمل .

— يساعد التدريب على التوحيد والتقنين Standardization فتعليم الوسائل الصحيحة يساعد على استبعاد أي احتمال بأن يقوم كل شخص باستنباط أو استحداث وسائله الخاصة في أداء عمله ، وبذا يمكن توحيد طريقة العمل في كل مصنع وتتخذ طابعا معينا يميز انتاجية المصنع أو المؤسسة .

(١) E. Ghizelli, and C. Brown **Personnel and Industrial Psychology** (2nd ed.). New York : McGraw-Hill, 1955, Ch. 7.

— يعتبر التدريب مكملًا لوسائل الانتقاء والتشغيل ٠٠ فما دام هدف الانتقاء هو الحصول على عمال صالحين فإن التدريب هو الوسيلة المثلى لزيادة كفاءة العمال وصلاحياتهم ٠

(ج) التأهيل المهني :

مع ازدهار الصناعة ونموها تنشأ بعض المشكلات ٠٠ فلا تخلو صناعة من بعض الحوادث الناشئة عن استخدام الآلات ٠٠ والتطور التكنولوجي ٠ وتترك هذه الحوادث وراءها بعض الضحايا ممن شاء سوء طالعهم أن يصابوا أثناء العمل سواء لأعمالهم أو بحكم القضاء والقدر ، وكثيرا ما تقعدهم هذه الإصابات عن العودة الى مزاولة أعمالهم الأصلية ٠ ولم يغفل أصحاب الشأن عن هذه الناحية ، فوضعوا نصب أعينهم رعاية من تعجزهم الإصابات وتقعدهم عن مزاولة العمل لفترات طالت أم قصرت ٠ فأنشئت لذلك مراكز التأهيل المهني ومكاتب التأهيل ووضعت التشريعات والقوانين لتشغيل المعوقين بعد تأهيلهم حتى يرد اليهم اعتبارهم ويعودوا الى المجتمع أفرادا منتجين مستقلين ويسهمون في رفع الكفاية الانتاجية بالمجتمع ٠

وتتلخص فلسفة التأهيل المهني في العمل على احترام الشخص المعوق وتقديره والتعامل معه كوحدة متكاملة قائمة بذاتها ، والاعتراف بقدرته على التوافق بالنسبة لظروف العمل المتاحة له في المجال المهني بعد اعداده لذلك ٠ وتستهدف هذه الفلسفة أيضا التسليم بمبدأ الاستفادة من هذا الشخص كفرد منتج مستقل بذاته ٠ وعلينا أن ننظر الى برامج التأهيل المهني للمعوقين على أساس أنها ترمى الى توجيههم ورد اعتبارهم في المجتمع ، وأنها تعمل على تنمية استعداداتهم ومواهبهم وامكانياتهم واستغلالها فيما يعود عليهم وعلى المجتمع بالمنفعة الكاملة (١) ٠

وتقوم برامج التأهيل على أسس فنية يتعاون فيها فريق من الاختصاصيين في النواحي الطبية والمهنية والنفسية والاجتماعية والتعليمية وغيرها ٠ ويستهدف التأهيل المهني معاونة الفرد الذي أصيب بعجز كلي أو جزئي على الاشتغال في العمل الذي يلائمه في حدود قدراته وامكانياته بحالته بعد الإصابة ، ومساعدته على تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي والاقتصادي بالنسبة للظروف المحيطة به في المجتمع ٠

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، التوجيه المهني لذوى العاهات (ترجمة) ٠ القاهرة :

مؤسسة الطبى ، ١٩٥٩ ، ص ١ - ٢ ٠

وتتضمن عملية التأهيل المهني سبع خطوات رئيسية نحتاج إليها جميعاً
أو بعضها عند تأهيل أى فرد مهنيًا ، وتتلخص هذه الخطوات فيما يأتى (١) :

— العثور على الحالات (الحصر) : ينبغى أن نعثر على حالات
المصابين وحصرها بمجرد الإصابة حتى تبدأ عملية التأهيل بأسرع ما يمكن
كى نضمن نجاحها • فللعثور على الحالات وحصرها أهمية كبرى من حيث
الأشخاص المستفيدين وكذلك فى نوع الخدمات التى تقدم لهم • وترتبط
الطريقة التى يستفيد بها الشخص من خدمات التأهيل بالنتائج التى يمكن
أن يتوقعها • • فالشخص المعوق قد يصبح عدوانياً فى سلوكه ويشعر بالمرارة
لمرور الأيام المليئة بالصدمات والبطالة والتعطيل ، وتختلف آماله فى النجاح
عما كانت عليه من سنين مضت وقت أن كان يحده الأمل والثقة والطموح •
كما أننا نرى فى حالات العجز المتشابه أن استجابة الطفل تختلف عن استجابة
المراهق أو الراشد إذ أن كلا منهم يمثل عاهات متفاوتة ، ولذلك تختلف
امكانيات تأهيل كل منهم •

— التشخيص الطبى : بمجرد التحاق الشخص المعوق بمؤسسة أو
مركز التأهيل يقوم الطبيب المختص بتشخيص حالته وتصديد نوع العجز
ودرجته والعلاج اللازم ، والأجهزة الطبية التى يحتاج إليها والخدمات
المساعدة كالعلاج الطبيعى ، وتملأ البطاقة الطبية الخاصة بالحالة • وفى
مؤسسات ومراكز التأهيل يتعاون مع الطبيب خبير للأجهزة التعويضية لتقرير
نوع الجهاز اللازم للشخص المعوق ، وخبير للعلاج الطبيعى لتصديد نوع
العلاج الطبيعى اللازم للمعوق ومدته • وأخصائى تأهيل لتنسيق الخدمات
اللازمة للفرد ، وأخصائى اجتماعى لمتابعة تنفيذ التوصيات •

— التوجيه المهنى والارشاد النفسى : يبدأ التوجيه والارشاد منذ المقابلة
الأولى مع المعوق وينتهى بانتهاء عملية التأهيل ، أى أن التوجيه يلاحق الفرد
طوال مرحلة الكشف عن قدرات المعوق واستعداداته وميوله عن طريق المقابلة
الشخصية واستخدام وسائل القياس النفسى ، ودراسة تاريخه التعليمى
والمهنى ، حتى يمكن معاونته على وضع خطة التأهيل التى يشترك الفرد المعوق
فى إعدادها وتنفيذها •

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، اسس التأهيل المهنى (ترجمة) • القاهرة : مكتبة النهضة
المصرية ، ١٩٦٢ ، مقدمة •

— استعادة الطاقة البدنية : وتشمل هذه المرحلة الخدمات الطبية وما يلحق بها من العلاج الطبيعى التى تقلل من العجز وتحد من اثره حتى لا يعطل الفرد عن العمل والانتاج . ولهذه الخدمات أهميتها حيث انها :

(أ) تقرر طبيعة العجز ومداد وعلاقته بالعاهة (الاعاقة) .

(ب) تقرر الشفاء البدنى المحتمل .

(ج) تدل على مقدار ما يحتاج اليه المعوق من ارشاد نفسى .

(د) تشير الى الوظائف التى يمكن أن يشغلها المعوق . وذلك بتوضيح المخاطر التى يتعرض لها وظروف العمل التى تلائمه والنشاط البدنى الذى يستطيع المعوق أن يبذله .

(هـ) تشير الى الخدمات التى يحتاج اليها المعوق .

— التدريب المهنى : ويتلخص فى اتاحة الفرصة للمعوقين حتى يستعدوا لأداء الأعمال التى تناسبهم أكثر من غيرها ، وبذا يمكنهم القيام بالأعمال المثمرة الملائمة لحالاتهم واستغلال امكانياتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم فى ضوء مقتضيات المهن وامكانيات التشغيل .

— الخدمات المساعدة : تحتاج عملية التأهيل ، سواء طال : أمداها أم قصر ، الى خدمات اضافية تقدم للمعوق كمصاريف الإقامة أو الانتقال وثمان الكتب والأدوات والأجهزة المعاونة واستخراج التراخيص وغير ذلك من الخدمات .

— التشغيل : ويقصد به توفير أنواع العمل الملائم للمعوقين بعد اتمام تدريبهم حسب ما تسمح به حالة السوق المهنية وامكانيات التوظيف . فاختيار الوظيفة الملائمة جزء هام من عملية التأهيل ، ويجب أن يتم على أساس الموازنة بين مقتضيات العمل والطاقة البدنية للمعوقين وامكانياتهم العقلية والمهنية .

وقبل أن نختم مناقشتنا للتأهيل المهنى يبدو من المفيد أن نفرق بين كلمتى « العجز » Disability « والعاهة » (الاعاقة) Handicap فالعجز حالة من الضرر أو التعطيل - البدنى أو العضلى - ذات صورة موضوعية يمكن عادة وصفها وتشخيصها بمعرفة طبيب ، فهى بالضرورة شئ طبي أو عضوى ، أما العاهة (الاعاقة) فهى النتيجة المجمعة للعوائق

والعقبات التى يسببها العجز بحيث تتداخل بين الفرد وأقصى مستوى وظيفى له ، مما يعطل طاقته الانتاجية • وتستهدف خدمات التأهيل معاونة الفرد للتغلب على عاقبته (١) •

★ ★ ★

ثانيا : الهندسة البشرية :

إذا كانت المواءمة تعنى بتكييف الفرد لعمله عن طريق التوجيه والتدريب والتأهيل المهنى ، فإن الهندسة البشرية تعنى بتكييف العمل للعامل بأوسع ما تحمله من معنى • ومن أهداف الهندسة البشرية ما يأتى :

— تحسين طرق أداء العمل أو تعديلها حتى تلائم العامل ، ويكون ذلك من طريق تحليل العمل الى حركاته الأولية لاستبعاد الحركات غير الضرورية وقياس الزمن الذى تستغرقه كل حركة •

— تصميم الآلات والأدوات أو تعديلها حيث يمكن استخدامها بالطريقة التى تزيد من الانتاجية وتقلل من بذل الجهد •

— ترتيب أدوات العمل ومعداته وخاماته بحيث يستطيع العامل أن يجدها حين يحتاج إليها بسهولة وسرعة دون أن يضيع وقتا طويلا أو يبذل جهدا كبيرا للحصول عليها •

— تصميم الادوات اللازمة لنقل المواد الى متناول يد العامل أو لنقل الانتاج الذى أنجزه ، والكشف عن الاوضاع الجسمية المناسبة التى ينبغى أن يتخذها العامل أثناء عمله •

— دراسة الظروف الفيزيائية (البيئية) الملائمة للعمل ، وأسباب الاصابات والحوادث واجراءات الامن الصناعى •

وسنناقش فيما يلى الظروف البيئية للعمل ، وحوادث العمل والامن الصناعى •

(١) الظروف البيئية للعمل :

تتوقف انتاجية الفرد على عوامل داخلية وخارجية . فمن العوامل الداخلية أو الشخصية قدرات الفرد واستعداداته وميزاته الشخصية وقوة دوافعه وخبراته . ومن العوامل الخارجية الظروف البيئية التي تحيط به في عمله كالإضاءة والتهوية والضوضاء .

الإضاءة :

غالبا ما تساعد الإضاءة الجيدة العامل على رفع مستوى إنتاجه بأقل جهد ، كما أن الإضاءة السيئة تثير في نفوس الكثيرين الشعور بالانقباض وتؤدي الى ارهاق البصر وزيادة التعب والوقوع في الخطأ . والإضاءة الملائمة - علاوة على أنها تزيد من مقدار الانتاج ودقته - تسهل الرقابة على العاملين وتقلل من العياد وتساعد على الموقاية من الحوادث . وتختلف الإضاءة الجيدة من عمل الى آخر ، فما يعتبر إضاءة مثلى لعمل معين لايعتبر كذلك بالنسبة لعمل آخر أو لعامل آخر .

وكلما كان العمل دقيقا احتاج الى كمية أكبر من الضوء ، وكلما تقدم العامل فى السن احتاج الى إضاءة أشد لاتقان عمله . ولكى يمكن الافادة من شدة الإضاءة ينبغى أن تقترن بتوزيع متجانس للضوء حتى لا تكون مصدر اضطراب للعمل وازعاج للعامل . ومن شأن البقع الناصعة فى مجال البصر ، وكذلك الضوء الخاطف أو المتوهج المنعكس من سطح مصقول أن يسبب كلالا للعين ونقصا فى الكفاية البصرية ، ومما يسبب اجهاد العين اضطراب العامل أن ينتقل ببصره سريعا من أشياء ناصعة الى أخرى معتمة أو للتعرض لومضات سريعة من الضوء . ويعتبر الضوء غير المباشر خيرا وسيلة تكفل الإضاءة المتجانسة .

التهوية :

ان العمل فى مكان سئ التهوية يؤدي الى الشعور بالنعاس والخمول والتعب والضجر والضيق . وقد أثبتت التجارب أن الآثار الضارة لسوء التهوية ترجع أساسا الى ركود الهواء وما يترتب عليه من ارتفاع درجتى الحرارة والرطوبة ، مما يتعذر معه على الجسم التخلص من حرارته الزائدة فيختل توازنه . كما دلت التجارب على أن الظروف المثلى لكل من العمل

الجسمى والعقلى هى ٢٠ درجة مئوية ورطوبة قدرها ٥٠ فى المائة ، كما دلت على أن ارتفاع درجتى الحرارة والرطوبة الى حد كبير ينقص من القدرة على بذل المجهود الجسمى لكنه لا يؤثر فى الانتاج العقلى تأثيرا ملحوظا خاصة اذا كان الدافع الى العمل قويا ومستمر (١) .

الموضاء :

تشير البحوث الى أن تأثير الموضاء - من حيث هى عامل مزعج مشئت للانتباه - يتوقف على نوع الموضاء ونوع العمل ووجهة نظر الفرد بالنسبة للموضاء . فالموضاء المتصلة قد لا يكون لها اثر ضار ، فى حين أن الموضاء المتقطعة أو غير المألوفة قد يكون أثرها ضارا ، ولعل هذا يرجع الى ميل الفرد الى التكيف للمنبهات المستمرة المتصلة .

وتتأثر الاعمال العقلية بوجه عام بالموضاء اكثر مما تتأثر بها الاعمال الحركية البسيطة . ومن ناحية أخرى فقد اتضح أن تأثير الموضاء على الفرد يتوقف على وجهة نظره اليها ودلالاتها بالنسبة له ، فاذا كان يرى انها لازمة للعمل - كموضاء الآلات مثلا - تقبلها راضيا ولا تكون مصدر ازعاج كبير له فى عمله . ومما لا شك فيه أن الموضاء التى تشئت الانتباه تؤدى الى خفض انتاج العامل وزيادة ما يبذله من جهد .

(ب) حوادث العمل والأمن الصناعى :

تعتبر الحوادث مشكلة خطيرة تواجه المسؤولين فى كل المجتمعات وتزداد خطورتها كلما ازداد المجتمع تطورا وانتقالا الى مرحلة التصنيع ، حيث تسهم طبيعة هذه المرحلة وظروفها فى تعرض العاملين بشكل متزايد لأخطار العمل الناجمة عن الآلات والتكنولوجيا الحديثة .

والحادثة فى معناها هى ذلك الحدث الذى يقع دون سابق توقع وينتج عنه أضرار قد تصيب الشخص أو الآخرين أو المعدات أو الممتلكات أو كل ذلك معا أو بعضه . وتختلف الحوادث من حيث طبيعتها وأسبابها وآثارها من

(١) A. Anastasi ; **Fields of Applied Psychology**. New-York : McGraw-Hill, 1964, p. 201.

مهنة لأخرى ومن موقف لآخر وفقا لظروف حدوثها والعوامل المختلفة التى أسهمت فيها وأدت اليها .

وتقدر الخسائر المباشرة لكل اصابة فى جمهورية مصر العربية بنحو ٢٥ جنيها وهى متوسط ما يتكلفه تأمين اصابات العمل لكل مصاب مؤمن عليه من حيث العلاج والمعونة المالية اثناء العلاج والتعويض النقدي أو المعاش الذى يقرر بالنسبة للعجزة ثم لأسرهم أو معاش الوفاة (١) .

ويضاف الى هذه الخسائر المباشرة للاصابة تلك الخسائر غير المباشرة أيضا والتي تمثل « قيمة ما يضيع على الانتاج كنتيجة لحادث العمل » ، وتتلخص عوامل هذا الضياع فيما يأتى :

— الانتاج الضائع نتيجة تجمع العمال لمشاهدة الحادث ومعاونة المصاب .

— الانتاج الفاقد نتيجة توقف العمل بعد وقوع الحادث وصعوبة العودة الى نفس معدلات الانتاج العادية ، اذ تكثر الأخطاء عادة نتيجة لاضطراب العمال .

— الانتاج الضائع نتيجة تحقيق الحادث واجراءات نقل المصاب من مكان الحادث .

— نفقات تدريب عامل بديل أو قيمة تعطل الآلة لعدم وجود البديل .

— نفقات ما يصيب الآلات من عطل أو تلف وكذا المواد الخام المصنوعة نتيجة الحادث .

— نقص انتاجية المصاب بعد عودته للعمل .

— الآثار المترتبة على الحادث وعدم امكانية الوفاء بالتزامات الانتاج المقررة فى الخطة .

— اجراءات الآثار القضائية التى تترتب على الحادث .

(١) محمد محمد عبد اللطيف ، تنظيم الأمن الصناعى بالمنشآت . كتاب العمل ، العدد ٤٠ ، يونية ١٩٦٧ ، ص ٥

وتقدر هذه الخسائر غير المباشرة بنحو ١٢٥ جنيها لكل إصابة فى المتوسط (١) .

وقد لوحظ أنه على الرغم من أن العمال يتعرضون لنفس ظروف العمل ومخاطره إلا أنهم يختلفون فيما بينهم من حيث عدد الحوادث التى يتعرضون لها . وفى محاولة تفسير هذا الاختلاف نجد أن الحوادث تنشأ عن تفاعل عدة عوامل متشابهة ، فهناك العوامل الشخصية أو الذاتية التى ترجع الى الشخص نفسه ، وهناك العوامل الخارجية التى تنشأ عن ظروف العمل . ومما يجدر ذكره أن العوامل الخارجية وحدها أو الداخلية (الشخصية) وحدها قد لا تؤدى الى تكرار الحوادث الا فى حالات قليلة ، ولكن تضافر العوامل الداخلية مع الخارجية هو ما يؤدى الى وقوع الحوادث وتكرارها بنسبة كبيرة (٢) .

وأشارت البحوث الى أن العوامل أو الاسباب الرئيسية الخارجية لحوادث الصناعة تتلخص فى : طريقة تناول المواد والأدوات ، وسقوط المواد والأدوات ، والتعثر والسقوط والانزلاق ، والاصطدام ، والحروق ، وقيادة السيارات ، وإدارة الآلات ، والكهرباء ، والغاز ، وغيرها . ومن ناحية أخرى اشارت البحوث الى أن العوامل الذاتية أو الشخصية (الداخلية) للحوادث تتلخص فى : عدم ادراك الخطأ المحتمل ، الخطأ فى تقدير المسافة ، السرعة ، الاندفاع ، عدم تقدير المسئولية ، عدم اليقظة أو الانتباه ، العصبية والقلق والخوف ، عيوب الابصار ، الامراض الجسمية ، بطء الاستجابة ، الضيق والاكتئاب ، تقدم السن ، سوء توزيع الانتباه ، وقلة الخبرة .

وقد نشر « دافيدز وماهونى » Davids and Mahoney بحثهما فى عام ١٩٥٧ عن ديناميات الشخصية والقابلية للحوادث . وفى مقدمته أشارا الى أن الفضل انما يرجع الى « فرويد » Freud فى تنبيه علماء النفس الى حقيقة أن الدوافع اللاشعورية تلعب الدور الأساسى فى تحديد ما يقع للفرد من أحداث يومية . وأن هناك فكرة شائعة فى ميادين علم النفس والطب النفسى ترى أن الحوادث فى الغالب ليست مجرد صدفة ، ولكنها ترتبط بطريقة ما بعوامل دينامية داخل الفرد . وأن من المعتقد أن سمات الشخصية

(١) المرجع السابق ، ص ٦ - ٧ .

(٢) محمد عماد الدين اسماعيل وآخرون (ترجمة) ، علم النفس فى الصناعة . القاهرة مؤسسة الحلبي ، ١٩٦٧ ، ص ٧٧٢ - ٧٧٣ .

والانفعالات والاتجاهات والعناصر الدافعة الأخرى إنما تكمن وراء حقيقة ما هو معروف من أن بعض الافراد يبدون خضوعا غير عادى للحظ العاثر والفشل والحوادث . وقد استخدم الباحثان اختبارا اسقاطيا لدراسة تأثير الاتجاهات والخصائص الشخصية على القابلية للحوادث . لقياس الصفات الآتية : التفاؤل ، الثقة ، التمرکز حول الذات ، التمرکز حول الجماعة ، الارتياح والشك ، التشاؤم ، القلق ، الاكتئاب ، الاتجاه السلبي نحو العمل . واتضح من نتائج البحث أن الجماعة ذات الحوادث كانت درجاتها أقل بشكل واضح فى السمات الشخصية الايجابية والمرغوب فيها اجتماعيا ، كما اتضح أيضا أن هذه الجماعة حصلت على درجات أعلى فى السمات الشخصية السلبية (١) .

وفى ضوء ما أسفرت عنه بحوث الاستهداف للحوادث يمكن أن نفترض ما يأتى :

« هناك علاقة بين استهداف الفرد للحوادث وبعض نواحي الشخصية والنواحي الادراكية والسلوك الحسى - الحركى » . ويمكن تفصيل هذا الغرض فيما يأتى :

- هناك علاقة بين درجة « القلق » عند الفرد واستهدافه للحوادث .
- هناك علاقة بين درجة « الخوف » عند الفرد واستهدافه للحوادث .
- هناك علاقة بين درجة « الاكتئاب » عند الفرد واستهدافه للحوادث .
- هناك علاقة بين درجة « الثبات الانفعالى » عند الفرد واستهدافه للحوادث .

— هناك علاقة بين درجة « استعداد الفرد للعمل » واستهدافه للحوادث .

وهذه الفروض تكون فى مجموعها ناحية « التوافق الشخصى » وعلاقته بالاستهداف للحوادث ، هذا الى جانب الفروض الآتية المتعلقة بالنواحي الادراكية والسلوك الحسى - الحركى :

— هناك علاقة بين زمن « الرجوع » عند الفرد واستهدافه للحوادث

A. Davids, and J. Mahoney, «Personality Dynamics (١) and Accident Proneness in an Industrial Setting.» J. Applied Psychol., 1957, 41, 303—306.

— هناك علاقة بين درجة « الكفاءة المهنية » للفرد واستهدافه للحوادث (١) .

مما تقدم يتضح لنا أن العوامل الشخصية تقوم بدور هام فى وقوع الحوادث ، لذا ينبغى مراعاة الدقة فى عملية الانتقاء المهنى لاستبعاد المستهدفين للحوادث من الاعمال الخطرة . وبالإضافة الى ذلك فقد وضعت برامج للأمن الصناعى فى المصانع والمؤسسات الانتاجية ، وشكلت لجان الصناعى والطبيب المهنى والاختصاصى الاجتماعى . ومن وظائف لجنة الأمن الصناعى ما يأتى :

— تحليل أسباب الحوادث وظروفها وتصنيفها من حيث نوعها للأمن الصناعى من تخصصات مختلفة تضم الاختصاصى النفسى ومشرف الأمن وأسبابها ونتائجها .

— الفحص الدورى المستمر للآلات والجهزة والمعدات للتأكد من سلامتها .

— الاشراف على الظروف البيئية للعمل والتأكد من ملاءمتها للعاملين .

— نشر الوعى الوقائى بين العاملين لتبصيرهم بمخاطر العمل وحثهم على اتباع تعليمات الأمن الصناعى .

الاهتمام بانتقاء العاملين وصحتهم وتوزيع فترات الراحة .

ثالثا : العلاقات الانسانية :

ينطبق لفظ « العلاقات الانسانية — بصورة عامة — على تفاعل الأفراد فى جميع أنواع المحاولات ، سواء فى المجال الصناعى أو التجارى أو التعليمى أو الاجتماعى ، ويشاهد هذا التفاعل بصفة عامة فى تنظيمات العمل حيث يرتبط بنوع البناء أو النظام الشكلى فى سبيل تحقيق هدف معين . وتتميز العلاقات الانسانية بالحركة والدينامية فهى لا تفى بمجرد دراسة السلوك البشرى ، بل تحاول أن تقوم بدور فعال حيال هذا السلوك حتى يتم الحصول على نتائج مثمرة مقنعة .

(١) V. Raymond, «Psychological causes of Work Accidents and Their Prevention.» **Psychological Abst.**, 90, 1956, 161.

وتعتبر الفترة التى أعقبت الحرب العالمية الثانية ، وما بذله خلالها رواد البحث الانسانى بداية عصر العلاقات الانسانية ، وذلك للأسباب الآتية :

— لم تحظ العلاقات الانسانية على مر العصور باهتمام كبير ، مما أكد ضرورة الاهتمام بها وإبرازها حتى تسير جنباً الى جنب مع التطور الذى حدث فى المجالات التكنولوجية •

— شجع العامل نفسه على تحسين أسلوب العلاقات الانسانية •• فقد بدأ يهتم بالتعليم والتدريب وممارسة الأسلوب العلمى ، مما شجعه على الاستجابة لأساليب العلاقات الانسانية الحديثة كالمشاركة والاتصال •

— كانت البحوث التى قام بها رواد العلاقات الانسانية رائداً للمشتغلين فى مجال العلاقات الانسانية • وكان لهذه البحوث أهميتها المقنعة حيث انها طبقت فى المجال المهنى على أساس واقعى ، مما أمد رجال الادارة بالمفاهيم والوسائل التى يمكن استخدامها فى تنمية العلاقات الانسانية •

— ان ازدياد تكاليف الانتاج تجعل المديرين يحاولون الاستفادة من القوى العاملة الى أقصى مدى ، ولا يمكن تحقيق ذلك الا من خلال العلاقات الانسانية السليمة • وهنا تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً هاماً كمثيرات للعاملين تدفعهم الى رفع كفايتهم الانتاجية (١) •

المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية :

— يمكن حصر المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية والمكونة لها فيما يأتى :

— الدوافع النفسية والاجتماعية ، الفردية والجماعية •

— المفاهيم والمدركات التى توجد لدى الأفراد •

— السلطة ، من حيث مصادرها وتوزيعها واستخدامها •

— اتخاذ القرارات •

— الاتصال : أنواعه وأساليبه ومدى كفايته •

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) ، السلوك الانسانى فى العمل • القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤ ، ص ١٤ - ١٧ •

— القيادة : نوعها وكفائتها •

— الروح المعنوية •

— الاطار الاجتماعى الذى تعمل فيه الادارة •

— الفروق الفردية •

— الكرامة الانسانية (١) •

خاتمة :

ان الصناعة الآن ميدان خصب لرجال علم النفس ، حيث يمكنهم أن يقوموا بأبحاثهم التى تستهدف حل المشكلات التى سبق مناقشتها • ولكن بعض التحذير والتحديد هنا له أهميته •• فقد تشعب علم النفس وتعددت ميادينه وفروعه ، وأصبحنا نرى الأخصائيين يعملون فى مجالاته المختلفة ولذا فان الأمانة العلمية تقتضى الا نرتجل المعارف وندرسها فى مجال الانتاج • فلبينة العربية والثقافة العربية امكانياتها ومطالبها التى ينبغى أن توضع دائما موضع الاعتبار عندما نحاول أن نطبق الخبرات والمعارف التى سبقتنا اليها الدول الأخرى • حقا قد لا يكون هناك خلاف على المبادئ والأسس العلمية ، ولكن التطبيق يستلزم الكثير من التروى والحرص والبحث المستمر والاستبصار • وعلى الأخصائى النفسى أن يكون رائده المبدأ القائل بالاعتدال والتعديل والتدقيق والمواءمة ، وليس التبنى أو النقل الكامل أو المحاكاة والتقليد •

★ ★ ★

الخلاصة

يتلخص ما سبق مناقشته فى هذا الفصل فى النقاط الآتية :

١ - الكفاية الانتاجية هدف أساسى لكل مجتمع انتاجى ، وهى محور علم النفس الصناعى ، وتتمثل فى أكبر انتاجية ، من أجود نوع ، فى أقصر وقت ، بأقل مجهود وتكلفة ، مع أكبر قدر من الاشباع المهنى • وتتميز الشخصية المنتجة بالآتى : أن يكون انتاجها متميزا من حيث الكم

(١) سيد عبد الحميد مرسى : « العلاقات الانسانية فى مجال الادارة » دراسات فى العلوم السلوكية فى مجال الادارة • القاهرة : المعهد القومى للادارة العليا ، ١٩٧٠ ، ص ١٤ •

والكيف ، وان تختفى منها مظاهر السلبيات ، وأن تكون ادارتها
للمرءوسين ادارة رشيدة .

٢ - يتلخص دور علم النفس الصناعى من حيث تنمية الشخصية المنتجة فى
الآتى :

(أ) المواءمة المهنية أى تكييف الشخص لعمله ، وهى تشمل الانتقاء
المهنى ، والتوجيه المهنى ، والتدريب المهنى ، والتأهيل المهنى .

(ب) الهندسة البشرية ويقصد بها تكييف ظروف العمل لتلائم العامل ،
وتشمل تعديل الظروف الفيزيائية للعمل ، وحوادث العمل والأمن
الصناعى .

(ج) العلاقات الانسانية وهى تختص بدراسة علاقات العمل ، والروح
المعنوية ، وطرق الاتصال ، والقيادة والاشراف ، وتفويض
السلطة ، والمدافعية والحوافز .

★ ★ ★

مراجع الباب الأول

- ١ - أحمد عزت راجح : علم النفس الصناعى (الطبعة الثالثة) .
دار الكتب الجامعية ، ١٩٧٠ .
- ٢ - سيد عبد الحميد مرسى : التوجيه المهنى لذوى العاهات (ترجمة) .
القاهرة : مؤسسة الحلبي ، ١٩٥٩ .
- ٣ - سيد عبد الحميد مرسى : أسس التأهيل المهنى (ترجمة) . القاهرة :
مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٢ .
- ٤ - سيد عبد الحميد مرسى : « العلاقات الانسانية فى مجال الادارة » ،
دراسات فى العلوم السلوكية فى مجال الادارة . القاهرة : المعهد
القومى للادارة العليا ، ١٩٧٠ .
- ٥ - سيد عبد الحميد مرسى : سيكلوجية المهن (الطبعة الرابعة) . القاهرة .
العالمية للنشر ، ١٩٧٧ .
- ٦ - سيد عبد الحميد مرسى ومحمد اسماعيل يوسف : السلوك الانسانى
فى العمل (ترجمة) . القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤ .
- ٧ - فرج عبد القادر طه : قراءات فى علم النفس الصناعى . القاهرة :
مكتبة سعيد رأفت ، ١٩٧٣ .
- ٨ - محمد عماد الدين اسماعيل ، هبى جرجس ، أمين كمال محمد ،
علم النفس فى الصناعة (ترجمة) . القاهرة : مؤسسة الحلبي ،
١٩٦٧ .
- ٩ - محمد محمد عبد اللطيف : تنظيم الأمن الصناعى بالمشآت . كتاب
العمل ، العدد ٤٠ ، يونيه ١٩٦٧ .

10. Anastasi, A. ; **Fields of Applied Psychology**. New York : McGraw-Hill, 1964.
11. Anderson, B. and Rogers, M. ; **Personnel Testing and Equal Employment Opportunity**. Washington, D.C. : Equal Employment Opportunity commission, 1970.
12. Beilows, R. ; **Psychology of Personnel in Business and Industry**. New York : Prentice-Hall, 1849.
13. Davids, A., and Mahoney, J. ; «Personality Dynamics and Accident Proneness in an Industrial Setting. **J. Applied Psychol.** 1957, 41, 303 — 306.
14. Ghizelli, E., and Brown, C. ; **Personnel and Industrial Psychology** (2nd ed.). New York : McGraw-Hill, 1955.
15. Maier, N. ; **Psychology in Industry** (2nd ed.). Boston : Houghton-Mifflin, 1955.
16. Munsterberg, H. ; **The Psychology of Industrial Efficiency**. Boston : Houghton-Mifflin, 1913.
17. McCormick, E. ; **Human Factors Engineering** (3rd ed.). New-York : McGraw-Hill, 1970.
18. McCormick, E., and Tiffin, J. ; **Industrial Psychology** (6th ed.). London : Allen and Unwin, 1975.
19. Raymond, V. ; «Psychological Causes of Work Accidents and Their Prevention». **Psychological Abst.**, 90, 1956, 161.
20. Ryan, T. ; **Work and Effort**. New York : Ronald, 1947.
21. Uhlaner, J. ; **Human Performance, Jobs, and Systems Psychology**. U.S. Army Behavior and Systems Research Lab., Tech. Report 5 — 2, Oct., 1970.
22. Wright, B. ; **Physical Disability : A Psychological Approach**. New York : Harper, 1960.

الباب الثاني

متطلبات العمل

- تحليل العمل : تعريفه وأهدافه ومصادر البيانات
 - الخطوات العملية لتحليل العمل
- توصيف الأعمال ومواصفاتها
 -

الفصل الثالث

تحليل العمل

تعريفه وأهدافه ومصادر البيانات

تلعب المعلومات المهنية دوراً هاماً في حياة الأفراد والمجتمعات . . ومهما بلغت هذه المعلومات من التفصيل والايضاح أو المضاللة فإنها تؤثر بصفة عامة على سياسة التوظيف بالمؤسسات والمصانع ، فهي تحدد مستقبل الفرد وتؤثر على اختياره المهني كما قد تؤثر على مناهج الدراسة والتدريب في المصانع والمؤسسات والمنشآت التعليمية . وتشمل المعلومات المهنية البيانات الواضحة الدقيقة عن الأعمال والمهن بحيث تكون منسقة ومقننة بالطريقة التي تجعل استخدامها في مختلف الأغراض ميسوراً .

ويجب أن نحصل على المعلومات المهنية من مصادرها الأساسية ، سواء كان ذلك في المجال الصناعي أو التجاري أو الحكومي أو في أي مجال مهني آخر . وقد تستخدم المعلومات المهنية داخل المصنع أو خارجه ، بمعنى أن تستفيد المؤسسة أو المصنع من المعلومات المهنية عن الأعمال المختلفة لوضع سياسة الانتقاء والتدريب والتوظيف والنقل والترقيات وتقدير الأجور وإدارة الرجال وغير ذلك ، كما تستخدم هذه المعلومات في مكاتب الإرشاد النفسي والتوجيه المهني لتوجيه الأفراد إلى الأعمال التي تلائمهم كما تؤدي في النهاية إلى وضع الرجل المناسب في العمل الملائم .

ويعتبر تحليل العمل Job Analysis وتحليل العامل Worker

Analysis من المستلزمات الأساسية للتغلب على مشكلات الأفراد في أي

مؤسسة سواء أكانت هذه المؤسسة صغيرة أم كبيرة ، عامة أم خاصة . ولا يتسنى لرجال الإدارة أو المسؤولين عن شؤون الأفراد أن يؤديوا عملهم بكفاءة ما لم تكن تحت أيديهم معلومات كافية عن الأعمال والوظائف التي تشتمل عليها المؤسسات التي يعملون بها . ولذا فإن الخطوة الأساسية للتغلب على مشكلات التوظيف تأتي في شكل تحليل للأعمال التي تضمنها المؤسسة .

تحليل العمل وتحليل العامل

تعريف المصطلحات :

لقد توارد استخدام مصطلحات « الواجب » و « الوظيفة » و « العمل » و « المهنة » فى مختلف المؤسسات والمصانع ، وهى تستخدم فى بعض الأحيان كمترادفات كما تستخدم فى أحيان أخرى للدلالة على مستويات مهنية مختلفة .
وفيما يلى تعريف للمصطلحات المستخدمة مأخوذة عن « شارتل » (١) Shartle وإدارة الترخيم بالولايات المتحدة الأمريكية (٢) U.S. Employment Service .

١ - الواجب Duty, Task :

هو كل موقف يبذل فيه مجهود بشرى لتحقيق غرض معين . وقد يكون المجهود بدنيا مثل رفع ثقل ، أو عقليا مثل تصميم منهج أو وضع خطة . وقد يبذل الجهد بنقل شئ من مكانه ، أو لتغيير حالته - من السكون الى الحركة مثلا ، أو لصيانته ، أو لبقائه فى وضع معين . كما قد يكون الشئ ملموسا كالآلات والأدوات المستخدمة ، أو غير ملموس كالكلمات والأرقام والأفكار . ويؤدى الفرد عادة أكثر من واجب أثناء قيامه بانجاز العمل .

٢ - الوظيفة :

عندما تتعدد الواجبات بحيث تتطلب استخدام فرد للتفرغ لأدائها حينئذ تنشأ الوظيفة . فالوظيفة إذن هى مجموعة من الواجبات والمسئوليات التى تتطلب تخصيص فرد للقيام بها ، وترتبط هذه الواجبات بعضها ببعض لأداء عمل معين . كوظيفة الكاتب على الآلة الكاتبة . ولذا فيمكن القول بأن

C.C. Shartle : **Occupational Information : Its** (١)
Development and Application (second edition). New York :
Prentice-Hall, 1952. pp. 25-26.

USES : **Training and Reference Manual for Job** (٢)
Analysis. (Washington, D.C. : Government Printing Office, 1944).
P. 7.

فذلك عددا من الوظائف فى أى مصنع أو مؤسسة يناسب عدد الموظفين
والعمال بها .

٣ - العمل :

هو مجموعة من الوظائف المتشابهة المواجهات بالدرجة التى يمكن معها
تفطيتها جميعا فى تحليل واحد . ولاغراض التحليل يفترض المحلل أن فردا
واحدا يقوم بأداء العمل على الرغم من احتوائه على عدة وظائف . مثل عمل
السكرتارية حيث يشمل استخدام الآلة الكاتبة والنسخ والاختزال والاستقبال
... الخ .

٤ - المهنة :

هى مجموعة من الأعمال المشابهة التى تنتمى الى عائلة واحدة . كمهنة
الأعمال الكتابية التى تضم أعمال السكرتارية والحسابات والمحاسبة ...
الخ .

مقارنة بين تحليل العمل وتحليل العامل :

يعنى « تحليل العمل » بالأساليب والاجراءات والوسائل المستخدمة فى
جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بطبيعة العمل وظروفه . بينما يعنى « تحليل
العامل » ، بالأساليب والاجراءات والوسائل المستخدمة فى جمع البيانات
المتعلقة بالصفات والخواص الضرورية والتى يجب توفرها لدى الشخص
حتى يستطيع انجاز العمل بنجاح . وينتج عن تحليل العمل استخلاص
توصيف العمل ومواصفاته . بينما ينتج عن تحليل العامل خواص العامل
ومواصفاته . ونخلص من ذلك الى أن تحليل العمل يختص بالوسائل
والاجراءات المستخدمة فى العمل وكذا النواحي الادارية وظروف العمل
والخواص التقليدية للعمل والعادات المتعارف عليها فى المجال المهنى ، وهى
مواصفات العمل التى وضعتها النظم والقوانين أو التى جهزت تبعا لخطة
أعدت سلفا قبل انجاز العمل أو المواصفات الناتجة عن ادخال التعديلات
والتحسينات الفنية أو بسبب تغيير المنتجات ، أو تطور وسائل الانتاج أو نظم
المؤسسات وغير ذلك . وعلى الرغم من أنه يمكن استنتاج بعض مواصفات
العمل الا أنها لا تحدد خواص العامل والمستلزمات المطلوبة منه بصفة قاطعة ،
فوظيفة تحليل العامل هى وصف المقتضيات والمستلزمات الشخصية الخاصة

بالعامل • ولتوضيح هذه المقارنة نجد فيما يلى اطارا لمجال كل من تحليل العمل وتحليل العامل (١) •

مجال تحليل العمل : يمدنا تحليل العمل بالبيانات والمعلومات الآتية :

١ - الوسائل والاجراءات الحالية للعمل :

- (١) الواجبات - وصف الواجبات التى نتوقع من العامل أداؤها •
- (ب) المواد والخامات التى يستخدمها العامل •
- (ج) الآلات والأجهزة والمهمات التى يستخدمها العامل ، مع وصف مكان العمل •
- (د) الوسائل والاجراءات المستخدمة •

٢ - طبيعة العمل :

- (١) الخواص العقلية والبدنية •
- (ب) النواحي التكرارية •
- (ج) النواحي الخطرة •
- (د) النواحي غير الصحية •

٣ - علاقة العمل بالأعمال الأخرى :

- (١) المساعدون •
- (ب) الزملاء فى العمل •
- (ج) التنسيق بين هذا العمل والأعمال الأخرى •

٤ - المقتضيات البدنية لبيئة العمل :

- (١) مكان العمل فى الداخل أو الخارج •
- (ب) ظروف الاضاءة •

- (ج) ظروف التهوية
- (د) ظروف الموضاء والصخب

٥ - شروط التّخديم :

- (أ) طرق انتقاء الموظفين
- (١) الوسائل المستخدمة ، كالاختبارات والمقابلة وغيرها
- (٢) الترقية أو النقل من أعمال معينة أخرى
- (ب) ساعات العمل ودروات العمل
- (ج) مقدار الأجور وطرق صرفها
- (د) هل العمل مستمر أو موسمي
- (هـ) فرص الترقى

مجال تحليل العامل : يمدنا تحليل العامل بالبيانات الآتية :

١ - الخواص البدنية للعامل :

- (١) الصحة
- (ب) القوة والاحتمال
- (ج) حجم الجسم
- (د) اليد المستخدمة
- (هـ) العيوب البدنية المسموح بها

٢ - الخواص النفسية للعامل :

- (أ) حدة الحواس
- (ب) المهارات والقدرات ، مثل : المهارة اليدوية والقدرة على حل المسائل الحسابية ... الخ
- (ج) السمات المزاجية والخلقية ، مثل : الأمانة ، والالتزان الانفعالي ... الخ

٣ - الخبرة السابقة للعامل :

(أ) التعليم العام .

(ب) الخبرة المهنية السابقة .

(ج) التدريب أثناء العمل .

ونظرا لتغير أساليب العمل من سنة الى أخرى لمتابعة التطورات الفنية فى المجال الصناعى ، فمن الضروري أن يلم رجال الادارة والمشرفون بالعوامل التى تسبب هذا التغير حتى لا يتخلفوا عن الركب فى المجال المهني .

* * *

أسس تحليل العمل

تعريف :

تحليل العمل هو الوسيلة التى تساعدنا للحصول على البيانات والحقائق والمعلومات الخاصة بطبيعة العمل عن طريق الملاحظة والدراسة واستخدام الوسائل العلمية . وهو تحديد للواجبات التى يحتوى عليها عمل معين من ناحية ، وكذا تحديد درجة الكفاءة والمسئوليات والمعرفة والقدرات التى يجب أن تتوفر فى العامل حتى يؤدي العمل بنجاح من ناحية أخرى .

وعلى ضوء هذا التعريف يمكن تقسيم التحليل الى ثلاثة أقسام رئيسية هى :

١ - التعريف الدقيق للعمل .

٢ - الوصف الدقيق الشامل للواجبات التى يتكون منها العمل .

٣ - تحديد مطالب العمل التى يقتضيها من العامل حتى يؤدي العمل بنجاح .
ويجب أن تستكمل هذه الأقسام الثلاثة حتى يكون التحليل دقيقا وشاملا .

ويلاحظ أن تحليل الأعمال فى الوقت الحاضر يخضع لأحد التصنيفين الآتيين :

١ - تحليل العمل بغرض الحصول على المعلومات عن عمليات الأفراد .

٢ - دراسة الوقت والحركة وتحليل أساليب العمل للأغراض الهندسية .

وبالمقارنة بين الطريقتين نلاحظ أن البحث والدراسة المتبعة في كل طريقة تختلف عما يتبع في الأخرى ، كما أن الوسائل المستخدمة غير متشابهة ، ومحتويات كل طريقة تختلف عن محتويات الأخرى . ومن هذا يتضح أن خبرات القائم بتحليل العمل وتدريبه ومؤهلاته تختلف اختلافا بينا عن تلك الخاصة بمن يقوم بدراسة الوقت والحركة وتحليل أساليب العمل . ويمكن تفسير ذلك بصفة عامة بقولنا أن أخصائى تحليل العمل يجب أن يكون أحد المشتغلين بشئون الأفراد (مرشد مهنى ، أو مشرف على العمل .. الخ) مع فهمه وإدراكه للأعمال من وجهه النظر الهندسية ، بينما يجب أن يكون القائم بدراسة الوقت والحركة وأساليب العمل أحد المهندسين على أن يضع فى اعتباره تقدير الأعمال من وجهة نظر العامل . ويوضح الجدول الآتى مقارنة بين الطريقتين (١) :

جدول (١) للمقارنة بين تحليل العمل الشامل ودراسة الوقت والحركة

هندسة : دراسة الوقت والحركة وتحليل أساليب العمل	أفراد : تحليل العمل كوحدة كاملة
الطريقة :	الطريقة :
من وجهة نظر العمليات المهنية .	من وجهة نظر العامل .
الوسائل المستخدمة :	الوسائل المستخدمة :
١ - الملاحظة .	١ - الاستبيان .
٢ - التصوير الثابت أو المتحرك .	٢ - المقابلة مع العامل .
٣ - التوقيت الدقيق .	٣ - المقابلة مع المشرف .
	٤ - الملاحظة .

J.L. Otis and R.H. Leukart: **Job Evaluation.** (١)
(New York : Prentice-Hall, 1948), p. 181.

(تابع) جدول (١) للمقارنة بين تحليل العمل المشامل ودراسة الوقت والحركة

مهندسة : دراسة الوقت والحركة وتحليل أساليب العمل	أفراد : تحليل العمل كوحدة كاملة
<p>المحتويات :</p> <p>(الواجبات والحركات)</p> <p>١ - تسلسل الواجبات والحركات وتتابعها .</p> <p>٢ - الزمن المستغرق .</p> <p>٣ - الحركة المشتمل عليها .</p> <p>٤ - أساليب العمل والآلات والأدوات .</p>	<p>المحتويات :</p> <p>(من وجهة نظر العامل)</p> <p>١ - الواجبات .</p> <p>٢ - المهارات .</p> <p>٣ - المعرفة .</p> <p>٤ - المسؤوليات .</p> <p>٥ - الجهود .</p> <p>٦ - أحوال العمل وظروفه .</p>
<p>الأهداف والاستخدام :</p> <p>١ - تحسين العملية من حيث تسلسلها وتتابعها .</p> <p>٢ - الحصول على مقاييس أو معايير موحدة .</p> <p>٣ - تبسيط العمل .</p> <p>٤ - الاقتصاد فى الوقت والحركة والجهود .</p> <p>٥ - تحسين الآلات والأجهزة المستخدمة .</p>	<p>الأهداف والاستخدام :</p> <p>١ - انتقاء الأفراد وتشغيلهم وتنقلاتهم وترقيهم .</p> <p>٢ - تقييم العمل وتقدير الأجور .</p> <p>٣ - التدريب .</p> <p>٤ - تعديل النظم الادارية .</p> <p>٥ - تعديل محتويات العمل .</p> <p>٦ - تحسين ظروف العمل ووسائل الامن .</p> <p>٧ - تقنين أسماء الواجبات والأعمال بالنسبة للعمليات .</p> <p>٨ - وضع أسس تقييم الأفراد (الموظفين) .</p> <p>٩ - وضع الميزانية .</p>

وللتحقق من العمل يجب أن تكون المعلومات التى نحصل عليها وافية ودقيقة وواضحة بحيث تميز هذا العمل وتفرقه عن غيره من الأعمال الأخرى فى نفس المؤسسة ، كما يجب أن توضح طبيعة الواجبات التى ينطوى عليها هذا العمل . ولتوضيح هذا الرأى نضرب مثلاً بعدد من العمال يقومون بأداء واجبات متشابهة تماماً ويستخدمون نفس المواد والأدوات والآلات ويبدلون نفس المهارات والقدرات لأداء واجباتهم ، فمثل هذه الواجبات يمكن أن توضع تحت اسم عمل واحد بحيث يغطيها تحليل واحد لتشابهها التام وتطابق واجباتها . ومن ناحية أخرى نجد مجموعة من العمال يقومون بانجاز واجبات متشابهة فى كثير من النواحي ولكنها تختلف وتتنوع فى نواح أخرى ، فمثل هذه المجموعة قد توضع تحت اسم عمل موحد وذلك لأغراض التحليل والتوصيف . ولكن يجب أن تذكر الاختلافات الواضحة فى ملاحظات التحليل حتى لا يحدث أى التباس فى فهم الواجبات التى يشتمل عليها العمل .

وكمبدأ أساسى فى التحليل يجب أن تحلل الأعمال بحالتها الراهنة التى هى عليها فى الوقت الحاضر بحيث تضم « استمارة تحليل العمل » Job Analysis Schedule عملاً واحداً بالحالة التى وجد بها وقت تحليله بالمصنع . وعلى ذلك يجب أن تضم كل استمارة تحليل عمل وصفاً كاملاً دقيقاً للعمل بالحالة التى هو عليها وقت التحليل ، وليس بالحالة التى يجب أن يكون عليها أو بالحالة الموجودة بها فى مصنع آخر أو مؤسسة أخرى أو الحالة التى كان عليها فى الماضى . ولسنا ننكر تغير أحوال العمل وظروفه بسبب التغير الاجتماعى وما ينتج عنه من تطورات مهنية واقتصادية ، إلا أن القائم بالتحليل ينبغى ألا يتأثر بما يقدمه صاحب العمل أو المشرف من خطط تتعلق بمستقبل العمل ، كما يجب ألا يضمن التحليل رأيه الشخصى فيما يتعلق بتطور العمل فى المستقبل ، إذ أن الغرض الأساسى من تحليل العمل هو الحصول على معلومات واقعية ترتبط بطبيعة العمل وكيفية انجازه ومستلزماته ومقتضياته دون التأثير بالسياسة المستقبلية لتطورات العمل .

معادلة تحليل العمل :

إن الوسيلة الأساسية للكشف عن الحقائق الضرورية اللازمة لوصف الواجبات المشتمل عليها العمل والتى توضح المقتضيات التى يستلزمها العمل

من العامل حتى يؤدي عمله بنجاح هي استخدام « معادلة تحليل العمل » (١)
Job Analysis Formula وهي تتلخص فيما يأتي :

WHAT the worker does	١ - ماذا يفعل العامل
How he does it	٢ - كيف يقوم بعمله
WHY he does it	٣ - لماذا يقوم بعمله
SKILL involved	٤ - المهارة المشتمل عليها
Responsibility	(أ) المسئولية
Job Knowledge	(ب) المعرفة اللازمة لأداء العمل
Mental Application	(ج) التصرف العقلي
Dexterity and Accuracy	(د) المهارة اليدوية

وسنناقش الآن محتويات هذه المعادلة ببعض التفصيل :

أولاً : ماذا يفعل العامل (أو ما يقوم به العامل من واجبات) :

يشمل هذا الجزء من المعادلة الاستجابات البدنية التي يشتمل عليها أداء الواجبات من نقل مواد أو خامات وعمليات قطع أو تجميع أو تجهيز أو تركيب أو تنظيف أو صيانة أو تشطيب ٠٠ الخ ٠٠ وكذا الجهود العقلية التي يبذل لوضع خطة العمل أو للقيام بعمليات حسابية أو للحكم على عملية معينة والبت في الأمر والإشراف على عمل الآخرين ٠ ولكي يمكن تحديد ما يقوم به العامل لابد أن نضع في اعتبارنا جميع أوجه النشاط البدني والعقلي التي تتداخل في العمل أو الوظيفة بالكامل ٠ وتتكون الوظيفة الواحدة من أكثر من واجب كما تحتوى على أوجه مختلفة من النشاط البدني والعقلي ، ويمكن سرد الواجبات التي تحتوى عليها الوظيفة تبعا لتسلسل حدوثها زمنيا أو بتجميعها حسب طبيعتها ٠ وقراعى الاعتبارات الآتية :

١ - ما هي الواجبات التي تم ملاحظتها ؟

(١) War Manpower Commission, Division of Occupational Analysis : **Guide for Analyzing Jobs, Analyst's Workbook**, Washington, D.C. : Government Printing Office, 1944.

- ٢ - هل هناك واجبات أخرى لم يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها ؟
- ٣ - ما مدى تكرار هذه الواجبات اثناء أداء العمل ؟
- ٤ - ما هى درجة صعوبة كل واجب بالنسبة للواجبات الأخرى ؟
- ٥ - هل هناك واجبات اضافية أخرى يقوم بها العمال اثناء أداء العمل ؟
- ٦ - هل يؤدي جميع العمال الذين يحملون لقب الوظيفة جميع واجباتها ؟
- ٧ - هل تم التحقق من صحة البيانات التي تم الحصول عليها مع الجهات المختصة ؟

ثانيا : كيف يقوم بعمله :

يقصد بهذا الجزء من المعادلة الطريقة أو الوسيلة التي يتبعها العامل لأداء الواجبات التي يشتمل عليها العمل ، بمعنى ذكر الآلات والأدوات والمواد والخامات والأجهزة المستخدمة ، والاجراءات المتبعة لانجاز العمل والعمليات الروتينية ، هذا من الناحية البدنية . أما من الناحية العقلية فنعنى بالمعرفة والخبرة الفنية التي يقتضيها أداء العمل بما فى ذلك استخدام العمليات الحسابية والمعادلات أو اصدار القرارات والحكم على الأمور أو الموازنة بين الأفكار المختلفة وشرحها للآخرين ، وقد يتطلب الأمر استخدام طريقة معينة أو المقارنة بين عدة طرق لاختيار أصلحها لأداء العمل .

وتراعى الاعتبارات الآتية :

- ١ - ما هى الأدوات والأجهزة والآلات والمواد المستخدمة ؟
- ٢ - هل هناك أدوات أو مواد أو آلات أخرى تستخدم فى انجاز العمل ولم يمكن مشاهدتها ؟ وان وجدت فكيف تعمل ؟
- ٣ - ما هى الطرق والأساليب المتبعة فى أداء العمل ؟
- ٤ - هل هناك طرق أو أساليب أخرى لأداء نفس العمل بالمصنع ؟

ثالثا : لماذا يقوم بعمله :

يتضمن هذا الجزء من المعادلة الغرض من أداء العمل بكامله ولكل واجب من الواجبات المشتمل عليها ويؤيد القسمين السابقين من المعادلة

« ماذا وكيف » بتوضيح مجال العمل وحدوده • ويقصد بالغرض الاجمالى للوظيفة مجموعة الأغراض الخاصة بكل واجب ، ولذا فمن الضرورى توضيح الغرض من أداء كل واجب كما توضح العلاقة بين الواجبات المختلفة التى يشتمل عليها العمل • وتراعى الاعتبارات الآتية :

- ١ - ما الغرض الاجمالى من انجاز العمل ؟
- ٢ - ما الغرض من انجاز كل واجب يشتمل عليه ؟
- ٣ - ما العلاقة بين كل واجب والواجبات الأخرى التى يشتمل عليها العمل ؟

رابعا : المهارة المشتمل عليها :

يقصد بهذا الجزء من المعادلة مقتضيات انجاز العمل التى ترتبط بدرجة صعوبة الواجبات التى يشتمل عليها العمل ، وهذا الجزء من المعادلة يستكمل الأجزاء السابقة الخاصة بطبيعة العمل وهى « ماذا وكيف ولماذا » • وقد روعى أن تكون العوامل الخاصة بمستلزمات انجاز العمل شاملة وكافية حتى تبرز نواحي المهارة والمعرفة والقدرة والخصائص الأخرى التى يقتضيها العمل من العامل حتى يؤدى العمل بنجاح بغض النظر عن نوع العمل سواء كان يدويا أو ميكانيكيا أو كتابيا أو من أى نوع آخر • وسيتضح لنا من مناقشة العوامل الخاصة بهذا الجزء من المعادلة أنها متصلة اتصالا مباشرا بالواجبات التى يشتمل عليها العمل • وعوامل المهارة تتلخص فى الآتى :

١ - المسئولية : Responsibility

يقصد بالمسئولية درجة الاشراف التى يياشرها أو يخضع لها العامل والحدود المسموح له باتخاذ قرارات فيها ، ومدى الخسارة الناتجة من خطئه والكسب أو التوفير الناتج من بعد نظره وكفاءته • وهى تنقسم الى : مسئولية اشراف ومسئولية تنفيذ أو انتاج •

(أ) مسئولية الاشراف : Supervisory Responsibility

وتشمل ادارة عمل يقوم به الآخرون أو مساعدتهم أو تدريبهم على القيام بالعمل • وتراعى فيها الاعتبارات الآتية :

- ١ - كم عدد العمال الذين يشرف عليهم ؟

- ٢ - ما طبيعة هذا الاشراف ومداه ؟
- ٣ - هل الاشراف محكم أو عام ، مباشر أو غير مباشر ؟
- ٤ - ما نوع العمل الذى تم الاشراف عليه ؟
- ٥ - ما مستوى مهارة العمال الذين يشرف عليهم ؟ مهرة أو متوسطى المهارة أو فنيين ؟

(ب) مسؤولية تنفيذ أو انتاج : Non-Supervisory Responsibility

وتشمل مسؤولية انتاج أحد الأصناف ، أو استخدام مادة ما طبقاً لمواصفات دون اتلافها ، أو تقديم خدمات بطريقة مرضية ، والتعاون مع الزملاء والمحافظة على سلامتهم • وتراعى فيها الاعتبارات الآتية :

- ١ - ما هى المواد أو الأدوات أو المعدات أو المنتجات التى يحتمل تلفها نتيجة الانجاز الخاطئ للعمال أو الاهمال ، وما قيمة هذا التلف ؟
- ٢ - ما مدى احتمال التلف وتكرار حدوثه ؟ وكيف يستطيع العامل تجنب ذلك ؟

٣ - ما قيمة هذه الخسارة بالجنيهاً وكسورها ؟

٤ - هل اتخذت احتياطات للتقليل من احتمال هذه الخسارة ؟

٥ - ما هى الاصابات أو الأضرار التى يحتمل حدوثها نتيجة الانجاز الخاطئ للعمال ؟ وإذا كان هناك احتمال باصابة الآخرين فما هى الوسيلة التى يستطيعون اتباعها لحماية أنفسهم ؟

٦ - ما هى الاجراءات المتبعة لأمن العمال وسلامتهم ؟

٧ - هل من الضروري تعاون العامل مع زملائه لانجاز العمل ؟ وكيف يتم هذا التعاون ؟

٨ - ما طبيعة هذا التعاون وما مداه ؟

٩ - هل العامل مسئول عن أى اتصالات خارجية لانجاز العمل ؟ وكيف يتم هذا الاتصال ؟

٢ - المعرفة اللازمة لأداء العمل :

ويقصد بها المعرفة العملية بالمواد والأدوات وطرق العمل وأساليبه ووسائله والخطوات المتبعة فى سير العمل والتي تتطلبها الوظيفة من العامل حتى يؤدى عمله بنجاح . وتراعى فيها الاعتبارات الآتية :

(أ) ما طبيعة التعليمات التى يتلقاها العامل بشأن الواجبات الخاصة بالوظيفة ؟

(ب) ما كمية المعرفة العملية المطلوب من العامل الإلمام بها ، وما درجة صعوبتها ؟

(ج) هل يمكن الحصول على هذه المعلومات أثناء تأدية الوظيفة عن طريق التدريب أو الدراسة أو بكليهما ؟

(د) هل يتطلب العمل معرفة قراءة الرسومات الهندسية الخاصة بالتصميمات وفهماها ؟

(هـ) هل يتطلب العمل أن يتبع العامل تعليمات كتابية ؟

(و) هل يتطلب العمل معرفة تشغيل الآلات وصيانتها ، وما نوع هذه الآلات ؟

(ز) هل يستلزم العمل مستوى معيناً من القدرة العددية ، وإلى أى مدى ؟

(ح) هل يستلزم العمل معرفة الرياضيات وعلى أى مستوى ؟
(محاسبة - احصاء - أعمال هندسية - تأمين ٠٠ الخ)

(ط) هل يقوم العامل بالمراجعة أو التفتيش ، وما هو القسط اللازم توفره من المعرفة حتى يقوم بذلك ؟

(ى) هل من الضرورى أن يعرف العامل الاجراءات والعمليات السابقة والملاحقة للعمليات التى يقوم بها ؟

٣ - التصرف العقلى : Mental Application

ويقصد به مدى استمرار التفكير وتجده ووضوح الخطط والليقظة العقلية والتركيز الذى يتطلبه أداء العمل ، وهو يشمل العوامل الآتية :

(١) المبادرة Initiative ويقصد بها مواجهة المشكلات الطارئة وحلها وهذا يتطلب ذخيرة عقلية وقدرة تحليلية ، وكذا القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة فى الأحوال الطارئة .

(ب) التكيف للظروف المختلفة ومرونة التفكير Adaptability لمواجهة التغيرات التى تطرأ حسب الظروف والتكيف معها .

(ج) الحكم الصادق على المواقف والأعمال .

(د) اليقظة العقلية (الانتباه ذهنى) Mental Alertness ويقصد بها الانتباه اللازم لإدارة الآلات ومراقبتها بدقة ويقتضى استمرار فى العمل دون حوادث أو أعطال . وتراعى فيها الاعتبارات الآتية :

١ - هل يقوم العامل بوضع خطة العمل الذى يقوم به بنفسه ؟ وكيف ؟

٢ - هل يقوم بتخصيص أعمال للآخرين ؟ وكيف يتم ذلك ؟

٣ - هل يقرر الطريقة التى تتبع فى أداء العمل ؟ وما هى وسائله فى ذلك ؟

٤ - هل يتخذ القرارات الروتينية أو الطارئة ؟

٥ - هل يتخذ قرارات تتصل بأعمال الآخرين ؟ وما هى القرارات ؟

٦ - هل يحتاج العمل الى تحليل المشكلات وحلها ؟ وما هى المشكلات المنتظر حدوثها ؟

٧ - هل العمل روتينى متكرر أم متكرر ومعقد ؟

٨ - هل تقتضى الوظيفة أن يكون العامل دائم الانتباه والتيقظ حتى يمكنه تجنب ما قد يحدث من أخطاء أم لا تتطلب سوى الانتباه والمراجعة فى فترات متباعدة ؟

٩ - هل يصمم العامل نماذج العمل أو يقوم بالأعمال الابتكارية أو الإبداعية من حيث ابتكار أفكار أو طرق فنية جديدة للعمل أو تصميمات لنماذج العمل ؟

١٠ - ما مدى تكرار حدوث المشكلات التى تتطلب من العامل اتخاذ قرارات ؟ ما مدى أهمية هذه القرارات ، وهل تؤثر على قسم

خاص من الادارة أو على الادارة بأكملها ؟ أو على المؤسسة
أو المصنع ؟

١١- هل الاشراف على العامل من النوع المحكم أو أنه يتمتع بحرية
تصرف كبيرة ؟

١٢- هل يقتضى العمل من العامل أن يكون حاضر البديهة سريع
التصرف لمواجهة ظروف العمل المتغيرة ؟

٤ - المهارة اليدوية والدقة : Dexterity and Accuracy

ويقصد بها القدرة على استخدام الأصابع واليدين أثناء أداء العمل
بالسرعة المطلوبة والدقة اللازمة . ويمكن تعريفها على وجه التحديد كالتى :

(أ) المهارة اليدوية : ويقصد بها المهارة فى أداء العمل بسرعة ومرونة
والتوافق بين حاسة البصر وغيرها من الحواس مع حركة
العضلات - أى التوافق الحسى الحركى .

(ب) الدقة : ويقصد بها درجة الدقة المطلوبة فى استخدام المواد أو
المنتجات وفى ضبط الأجهزة والآلات . وتراعى فيها الاعتبارات
الآتية :

١- ما مقدار الخطأ المسموح به فى العمل والذى يمكن التجاوز
عنه ؟

٢ - ما هى الأدوات التى يعتمد عليها العامل لمعرفة الخطأ
المسموح به مثل الضوابط والمقاييس ٠٠٠ الخ .

٣ - هل يتطلب العمل التوافق الحسى الحركى ؟

٤ - هل يتطلب العمل حركات بدنية سريعة أو حركات دقيقة ؟

٥ - هل يستخدم العامل الأجزاء الصغيرة والأدوات الدقيقة التى
يصعب الإمساك بها ؟

٦ - هل يقتضى العمل أن يقوم العامل بمقارنات وأحكام دقيقة فى
عمله معتمداً على حواسه فقط ، مثل الشم أو التذوق أو
اللمس أو السمع أو النظر ؟

المقتضيات البدنية : Physical Demands

ان البيانات الخاصة بالمقتضيات البدنية لا تدخل ضمن معادلة تحليل العمل الا ان لها أهمية خاصة فى حالات تدريب ذوى العاهات وتشغيلهم وفى تقييم الوظائف والأعمال . ولذا فهى ضرورية لاستكمال البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل . وهى تنقسم الى ثلاثة أقسام رئيسية :

١ - النشاط البدنى اللازم Physical Demands

٢ - ظروف العمل Working Conditions

٣ - المخاطر التى يتضمنها (مخاطر العمل) Hazards

١ - الاعتبارات التى يجب ان يراعيها أخصائى التحليل فى النشاط البدنى :

(أ) ما أوجه النشاط البدنى التى يقتضيها أداء الوظيفة من العمال ؟

(يجب التأكد من أن أوجه النشاط البدنى هى التى يقتضيها العمل فعلاً ولا يدخل ضمنها ما يقوم به بعض العمال من نشاط خارجى من نواحى نشاط عرضية غير مستمرة) .

(ب) ما المدة التى تستغرقها أوجه النشاط البدنى ومدى تكرارها ؟

(ج) هل أدخل الأخصائى فى اعتباره نواحى النشاط التالية :

المشي	الركوع	المناولة والقبض باليد
القفز	الجلوس	استعمال الأصابع
الجرى	الوصول (مد اليد)	اللمس
التسلق	الرفع	التكلم
الزحف	الحمل	الاستماع
الوقوف	الرمى	الابصار
الدوران	الدفع	سرعة العمل
الانحناء	الجذب	رؤية الألوان

٢ - الاعتبارات التى يراعيها أخصائى التحليل فى ظروف العمل :

(١) ما طبيعة الظروف البيئية المحيطة بالوظيفة ؟

(ب) ما تأثير هذه الظروف على العامل ؟

(ج) هل أدخل الأخصائى فى اعتباره النواحي الآتية الخاصة بظروف العمل :

بالداخل	البلل	التهوية الكافية
بالخارج	الأتربة	الاهتزازات
الحرارة	القذارة	الاماكن المزدحمة
البرودة	الروائح النفاذة	العمل مع الآخرين
التغيرات الجوية المفاجئة	الضوضاء	العمل حول الآخرين
المرطوبة	الاماكن المرتفعة	العمل منفردا
الجفاف	الاضاءة الكافية	

٣ - الاعتبارات التى يراعيها أخصائى التحليل فى مخاطر العمل :

(١) ما طبيعة الاصابات أو أمراض المهنة التى يتعرض لها العامل ؟

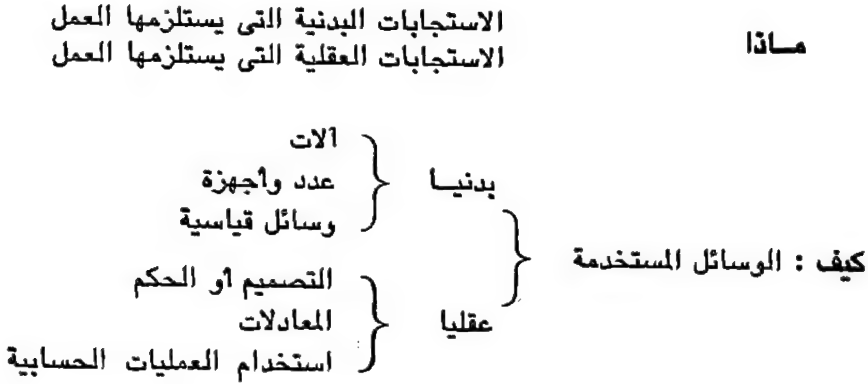
(ب) ما مدى احتمال حدوثها ودرجة خطرها ؟

(ج) هل روعيت النواحي الآتية فى مخاطر العمل :

مخاطر ميكانيكية	التعرض للانفجار	الكسور
مخاطر كهربائية	التعرض للاشعاع	فقد الأطراف
تقلص العضلات	التسمم	الاضرار بالبصر
الاماكن المرتفعة	الأشياء المتحركة	الامراض المهنية
التعرض للحروق	الجروح	انهيار الأعصاب

تلخيص معادلة تحليل العمل :

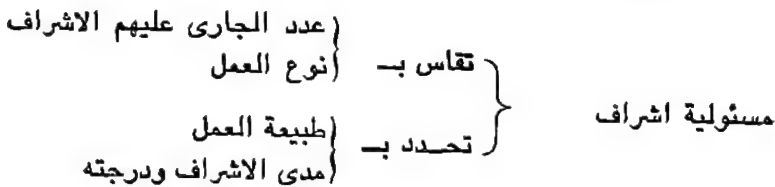
بعد أن ناقشنا أقسام معادلة تحليل العمل والاعتبارات التي يراعيها
أخصائي التحليل لاستكمال كل قسم من أقسام المعادلة ، يجدر بنا أن نضع
رسما تخطيطيا يوضح أقسام معادلة تحليل العمل (١) :



لماذا : الهدف من العمل - ويؤيد القسمين السابقين من المعادلة أي
« ماذا وكيف » - يربط بين العمل والأعمال الأخرى التي بالمؤسسة .

المهارة المشتمل عليها : فيما يلي مكونات المهارة التي يتطلبها العمل
وهي ترتبط بدرجة صعوبة الواجبات المشتمل عليها العمل ويحدد مواصفات
العامل ، وهي تتصل اتصالا مباشرا بالواجبات التي يشتمل عليها العمل .

١ - المسئولية :



U.S. Department of Labor : **Job Analysis in Personnel Management**. (Washington, D.C. : U.S. Department of Labor, 1953). pp. 89-92. (١)

مدى الخسارة أو التلف }
 طبيعة الاصابات المحتمل حدوثها } تقاس بـ
 طبيعة التعاون اللازم ومداه }
 نوع الاشراف ومدى احكامه }
 واحتمال التلف أو الخسارة } تحدد بـ
 توفر وسائل المراجعة والأمن }

مسئولية انتاج

مقدار المعرفة اللازمة وتوقعها سواء }
 يمكن الحصول عليها عن طريق } تقاس بـ
 التدريب أو اثناء العمل }
 طبيعة التعليمات الخاصة بواجبات }
 العمل } تحدد بـ
 درجة الاشراف المتوفرة }

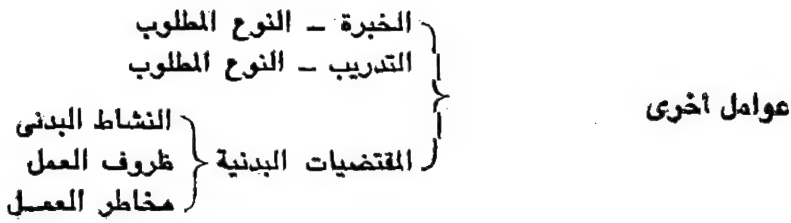
٢ - المعرفة اللازمة

درجة تعقد الواجبات والمهارات }
 ومداه وتنوعها } يقاس بـ
 مدى تكرار الواجبات }
 درجة الاشراف المتوفرة }
 سرعة الاستجابة اللازمة لمواجهة } يحدد بـ
 مواقف العمل المتغيرة }

٣ - التصرف العقلي

صعوبة الحصول على مستوى الدقة }
 اللازم }
 عدد الحركات ونوعها } تقاس بـ
 تكرار الواجبات }
 الدقة اللازمة لأداء الواجبات }
 الخطأ المسموح }
 سرعة استخدام الأيدي } تحدد بـ
 مساعدات العمل كالخزانات }
 والرسومات }

٤ - المهارة اليدوية



* * *

اهداف تحليل العمل

يمكن الاستفادة من تحليل العمل في الأغراض الآتية :

أولا - تعيين العمال وتشغيلهم :

يستخدم تحليل العمل بصفة عامة لتقرير مطالب العمل ومستلزماته والصفات الضرورية الواجب توافرها في العامل حتى يؤدي العمل بنجاح . وبذا يؤدي خدمة جليلة للقائمين بشئون تعيين العمال والموظفين في المصانع والمؤسسات ، لأن واجبهم الأساسي هو التعرف على مطالب العمل حتى يمكن تحليل قدرات المتقدمين للالتحاق به على ضوء هذه المطالب وبذا تتم عملية الانتقاء المهني والتشغيل على أساس سليم .

ثانيا - التوجيه المهني :

يوضح تحليل العمل للمرشد المهني Vocational Counselor مطالب الأعمال المختلفة ، ونوع التدريب اللازم لها ، والخبرة التي يجب أن تتوفر لدى العامل حتى يؤدي العمل بنجاح . ولما كان التكيف المهني من العوامل الهامة في حل مشاكل العمال فمن الجلي أن ادراك المرشد المهني لمقتضيات المهنة ومستلزماتها يساعده على إرشاد العمال خصوصا حديثي السن وذوي العاهات ومن تنقصهم الخبرة حتى يتجهوا الوجهة الصحيحة التي تتلاءم مع ميولهم واستعداداتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم وسابق خبرتهم .

ثالثا - تقييم الأعمال والعمال :

يهدف تحليل العمل الى امداد رجال الصناعة بالبيانات والمعلومات المهنية اللازمة التي تساعد على استنباط الوسائل الموضوعية لتقييم العمال

والموظفين من ناحية أدائهم للأعمال المطالبين بانجازها • فتحليل العمل يساعد على عملية ربط امكانيات العامل بالمطالب والمقتضيات المهنية ، حتى نستطيع ان نتعرف على مدى كفاءة العامل فى انجاز العمل ، وبذا يمكن التحرر من الحسد والتخمين فى تقدير درجة المهارة التى ينجز بها العامل ما يطلب اليه أدائه من واجبات • ومن ناحية أخرى فان وضع سياسة تقييم الأعمال - حتى يمكن تقدير الأجور على أساس سليم - تتطلب حكما موضوعيا سليما من شأنه أن يوفر الكثير من المال ، وهذا لا يتأتى الا عن طريق الاستفادة من المعلومات والبيانات الواقعية التى تصلنا عن طريق تحليل العمل •

رابعاً - التدريب المهنى :

يتوقف نجاح برامج التدريب الى حد كبير على المعلومات والبيانات الوافية المتعلقة بالأعمال التى وضعت من أجلها البرامج التدريبية • ولذا لا يمكن تدريب العمال بكفاءة تامة على أداء عمل من الأعمال ، الا اذا أدركنا مقدما طبيعة الواجبات المشتمل عليها العمل والمسئوليات التى يتضمنها ومستوى المهارة التى يتطلبها أداء هذه الأعمال • وعلاوة على ذلك فان تحليل العمل يساعدنا على وضع منهج التدريب وتحديد الوقت اللازم واختيار الأفراد الصالحين للتدريب •

خامساً - الاستفادة الصحيحة من العمال :

ان تحليل العمل ضرورة لازمة فى شئون الادارة الصناعية ، فعن طريق المعلومات الوافية الخاصة بطبيعة الأعمال فى المصانع يمكن وضع أسس التنظيم السليمة بالمصنع • وبالإضافة الى ذلك فان تحليل العمل يمدنا بالمعلومات الكفيلة بعدم الاسراف فى استغلال الطاقة البشرية وبالتالى عدم استخدام عدد من العمال لأداء عمل يستطيع أن يقوم به فرد واحد ، ولهذه الناحية قيمتها فى ادارة الرجال بالمصانع •

سادساً - الأبحاث الخاصة بنواحى الأمن والنواحى الصحية والطبية :

تعتمد البحوث الخاصة بوضع الأسس التى تكفل سلامة العمال بالمصانع على تحليل العمل ، اذ ان استمارة تحليل العمل تحتوى على معلومات عن المخاطر التى يتعرض لها من يقوم بالعمل الجارى تحليله بما يكفل وضع هذه المخاطر وضع الاعتبار عند عمل برامج وقاية العمال وتأمين سلامتهم بالنسبة للمخاطر المحتمل التعرض لها أثناء قيامهم بالعمل • وعلاوة على ذلك فمن

الميسور معرفة أنواع الأمراض المهنية التي يتعرض لها العامل أثناء أداء العمل عن طريق تحليل العمل ، إذ أن استمارة تحليل العمل تتضمن البيانات اللازمة عن ظروف العمل والأحوال التي يؤدي فيها الفرد هذا العمل سواء كانت في جو رطب أو مترب أو غير ذلك من الظروف التي تساعد على إصابة العمال بأمراض معينة تقتضيها المهنة التي يؤديونها ، وبذا يمكن للمسؤولين عن الشئون الصحية والطبية بالمصنع تدارك هذه الأمراض وعمل الترتيبات اللازمة لوقاية العمال ووقايتهم منها . وبالإضافة إلى ذلك فإن المقتضيات البدنية للعمل التي تمدنا بها استمارة تحليل العمل تساعد الأطباء والمختصين بالمصنع على تقدير مدى صلاحية الفرد الذي يعاني من عجز كلي أو جزئي في أحد أعضاء جسمه للقيام بأعمال معينة دون سواها ، وهذا من شأنه أن يؤدي بنا إلى انتهاز الخطة القوية لتشغيل ذوى العاهات في المهن المختلفة أثناء تنفيذ برنامج التأهيل المهني .

سابعا - علاقات العمل :

يهدف تحليل العمل إلى تحديد الواجبات والمسئوليات التي تنطوي عليها الأعمال بالمؤسسات الصناعية ، وعلى ضوء هذا التحديد الدقيق للواجبات والمسئوليات تضع المؤسسات القواعد السليمة لشئون الإدارة بالمصانع ، وتساعد على تقوية الروابط الودية بين العمال وبعضهم بعضا وبينهم وبين المشرفين على العمل . فمعرفة كل شخص لموضعه بالمصنع من شأنه أن يقضى على النزاع والتطاحن بين العمال ويشعرهم بالأمن ، إذ أن تحليل العمل من شأنه أن يحدد واجبات كل عامل وبذا يحدد موقفه من زميله ومن رئيسه أيضا ويقضى على أي تدخل في عمل الآخرين ، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية بين العمال .

ثامنا - وضع النظم السليمة للترقى والنقل :

يساعد تحديد الواجبات والمسئوليات على وضع أسس الترقى بين العمال والموظفين ، إذ يحدد مستويات العمل والكفاءة المطلوبة من العامل . وتراعى المؤسسة الاستفادة من العمال والموظفين الذين ارتفع مستوى كفاءتهم نتيجة للتدريب أثناء العمل والخبرة المكتسبة ، فتنقلهم إلى وظائف أعلى .

ولا شك في أن ترقية الموظف ونقله إلى عمل أكثر مسئولية وأعلى مركزا يرفعان من روحه المعنوية مما يزيد اقبالا على عمله ويحفز باقي زملائه على

اجادة عملهم والحصول على المزيد من المعلومات والخبرة حتى يصلوا الى مراكز أعلى .

تاسعا - التعرف الدقيق على أعمال المؤسسة :

يرى بعض المشتغلين بتحليل الوظائف أن التحليل يؤدي رسالته في المستويات العادية والفنية من الوظائف في المؤسسة أو في المناصب الخاصة بالاشراف ، ولكن لم يتبين استخدامه أو الاستفادة به في المناصب الادارية الكبيرة ، والواقع أن تحليل العمل يهدف الى التعرف على العلاقات القائمة بين المناصب المختلفة في المؤسسة سواء أكانت ادارية أم فنية ، ومن ثم يجب الحصول على صورة واضحة صحيحة للواجبات التي ينطوى عليها العمل والوقوف على مقتضيات الضرورية لأدائها .

ولا ينكر الذين لا يعترفون بامتداد تحليل العمل الى الوظائف الادارية العليا أنه يعتبر عاملا مساعدا في وضع التخطيط اللازم لضمان حسن سير النظم الادارية وتنظيم العلاقات بين الرئاسة العليا وسائر الوظائف الادارية .

عاشرا - تنظيم الأعمال :

تعتبر المعلومات والبيانات التي نحصل عليها من تحليل العمل القاعدة التي يركز عليها تنظيم العمل في المؤسسة ، سواء في ناحية انتقاء العمال والموظفين أو وضع كل موظف في المكان الذي يناسبه . ويؤدي الحصول على صورة صحيحة عن الواجبات الفعلية للموظيفة ومسئولياتها ومقتضياتها الى الوقوف على نواحي النقص في أداء العمل ، وبذا يمكن وضع النظم الكفيلة بسد هذا العجز سواء من ناحية تنظيم أدائها أو وضع النظم الكفيلة بأن يؤديها شاغلها على الوجه الأكمل .

واذا نظرنا الى الوظيفة التي تؤديها أجهزة الترخديم نجد أنها اما مكاتب تخديم حكومية أو ادارات خاصة بالمؤسسات لانتقال العمال حسب مقتضيات الأعمال . وتتلخص أعمال الترخديم الحكومية في التوفيق بين رغبات أصحاب الأعمال والحصول على عمال وموظفين طبقا لاحتياجات سوق العمل ورغبة العمال والموظفين في الحصول على أعمال ملائمة لهم . ومن بين أعمال ادارات المستخدمين بالمؤسسات اختيار العمال والموظفين للأعمال المختلفة طبقا للواجبات التي تشتمل عليها هذه الأعمال ومقتضيات أدائها .

ويتوقف نجاح كل من هذين القطاعين على الالمام بحقائق العمل وخصائصه والمقتضيات اللازمة لأدائه ، وعلى البيانات الدقيقة المتعلقة بالوظيفة والتي يقدمها القائمون بترشيح العمال لأصحاب العمل أو العكس .

مما تقدم نرى أن تحليل العمل يلعب دورا هاما فى النواحي الفنية والادارية والعلاقات الانسانية ونظم العمل وأساليبه بالمؤسسات والمصانع ، مما يؤكد الأهمية والعناية التى يجب أن تتوفر فى عملية التحليل حتى تكون البيانات صحيحة واقعية .



مصادر البيانات

هناك عدة طرق للحصول على البيانات والمعلومات فى تحليل العمل ، ويمكن تلخيص هذه الطرق والوسائل فيما يلى :

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Questionnaire | ١ - الاستبيان |
| Observation and Interview | ٢ - الملاحظة والمقابلة |
| Materials of Work | ٣ - أدوات العمل |
| Actual Performance on the Job | ٤ - الانجاز الفعلى للعمل |

وكما أمكن استخدام أكثر من وسيلة كلما كانت النتائج أدق والفائدة اعم . وفيما يلى شرح لكل وسيلة على حدة :

أولا - الاستبيان :

يتوقف الاستبيان على صيغة الأسئلة الموضوعة والاختيار الدقيق للكلمات والألفاظ بحيث لا تحتمل أكثر من معنى . وتمتاز هذه الطريقة بما يأتى :

- ١ - السرعة فى الحصول على المعلومات عن الوظيفة اذا ما نظمت طريقة توزيع الاستمارات وجمعها .
- ٢ - اشتراك أكبر عدد من العمال والموظفين فى الاجابة مما يؤدي الى توضيح وجهات النظر المختلفة .
- ٣ - زهادة التكاليف من حيث الوقت والمال .

ولكى يؤدى الاستبيان الى نتائج طيبة يجب ان يعقبة مقابلة المختصين والمشرفين على العمل بالمؤسسة ومناقشتهم فيما جاء باستمارات الاستبيان للتأكد من صحة ما جاء بها .

اما عيوب هذه الطريقة فتتلخص فيما ياتى :

١ - صعوبة تصميم الاستبيان بالطريقة التى تضمن الحصول على المعلومات الضرورية عن العمل .

٢ - عدم اهتمام العمال بالاجابة عن الأسئلة بالدقة المطلوبة .

٣ - تعارض الوقت الذى تستغرقه الاجابة مع اوقات العمل مما قد يؤثر على الانتاج .

٤ - عدم ادراك العمال لتفاصيل واجباتهم بالكيفية التى يستطيعون معها ذكر ذلك بالتفصيل ، مما يؤدى الى الحصول على معلومات غير كافية .

٥ - صعوبة الحصول على صورة وافية لاستمارة استبيان بحيث تشمل كل المعلومات عن الوظيفة الجارى تحليلها .

وفىما يلى نموذج مقترح لاستبيان عن وظيفة ادارية .

مؤسسة التامينات الاجتماعية

استمارة استبيان عن وظيفة

الاسم القسم
لقب الوظيفة القلم
الادارة الجهة

- ١ - وضع الغرض من القيام بعملك والنتيجة المنتظرة لأدائه .
- ٢ - هل تقسوم بعملك دون الرجوع الى رؤسائك وتتصرف فيه تلقائيا . وضع مع التمثيل .
- ٣ - هل الواجبات التى تقوم بها روتينية (تكرارية) ام متغيرة ؟
- ٤ - هل العمل الذى تؤديه له اتصال عن طريق مباشر أو غير مباشر بعمل غيرك ، وما مدى تأثير عملك على أعمال غيرك - وضع مع التمثيل .
- ٥ - هل يستلزم عملك أى معرفة بقوانين أو لوائح أو قرارات - وضع بالتفصيل كل ما تستخدمه فى عملك من هذه الناحية .

شكل ١ - استمارة استبيان عن وظيفة ادارية

٦ - هل يتطلب عملك اقتراح نظم وأساليب لتحسين سير العمل -
وضّح مع التمثيل .

٧ - هل يستلزم عملك أن تضع خطة معينة ليسير عليها غيرك -
وضّح مع التمثيل .

٨ - هل تسير في عملك على قواعد ونظم محددة أم لك حرية
التصرف - وضّح مع التمثيل .

٩ - هل يتطلب عملك الاتصال بالغير سواء بالمراسلة أو بالتليفون
أو شخصيا بالشركات الأخرى أو بالعملاء أو بالجمهور - ما
هى أسباب هذا الاتصال ومقدار حدوث ذلك بالنسبة لفترة
العمل فى أسبوع - وضّح مع التمثيل وبالدقة المتناهية .

١٠ - ما هى الآثار المترتبة على عدم قيامك بواجباتك فى الوقت المحدد -
وضّح مع التمثيل .

١١ - هل لك أن تقدم عمل مرؤوسيك والحكم عليه - وضّح مع
التمثيل - وما مدى هذا الحكم والتقدير .

(تابع) شكل ١ - استعارة استبيان عن وظيفة ادارية

١٢- هل ترى أن في بعض الواجبات التي تؤديها عمليات معقدة ومشاكل تحتاج الى مجهود ذهني خاص - وضع مع التمثيل .

١٣- هل ترى أنك في أداء واجباتك تبذل مجهودا بدنيا خاصا - وما طبيعة هذا المجهود (جلوس ٠٠٠ وقوف ٠٠٠ مشى وحركة ٠٠٠ انحناء ٠٠٠) مع تحديد الوقت الذي يبذل في كل مجهود .

١٤- هل هناك عوامل منفردة في العمل الذي تؤديه أو في البيئة المحيطة بالعمل (ضوءاء ، تهوية غير كافية ، جو رطب ، جو حار ٠٠٠ الخ) وضع هذه العوامل أن وجدت .

١٥- هل قيامك بعملك يترتب عليه احتمال الإصابة أو المرض - وضع هذا الاحتمال مع التمثيل .

١٦- هل يمكنك القيام بعمل الموظفين السذين لهم صلة بعملك في حالة غيابهم - وضع هذه الأعمال بإيجاز .

التاريخ

توقيع الموظف

التاريخ

توقيع الرئيس المباشر

ملاحظات الرئيس المباشر

(تابع) شكل ١ استثمار استبيان

ثانيا - الملاحظة والمقابلة :

تعتبر هذه الوسيلة ناجحة في الحصول على معلومات عند تحليل العمل مادامنا نربط بين الملاحظة والمقابلة . والطريقة المتبعة في ذلك هي مشاهدة العامل ومراقبته مراقبة دقيقة أثناء تأديته للواجبات المشتمل عليها العمل حتى يتم دورة عمل كافية Work Cycle على أن يضع المحلل في اعتباره معادلة تحليل العمل بحيث يحصل على اجابات كاملة للأسئلة : ماذا ؟ وكيف ؟ ولماذا ؟ ويدون أخصائى التحليل ما يشاهده ، ثم تبدأ عملية مناقشة العامل والمشرفين على العمل للحصول على ما يؤيد المعلومات التى حصل عليها أثناء الملاحظة وازضافة بيانات أخرى لم يتيسر ملاحظتها . ولكى يمكن الاستفادة من هذه الوسيلة ينبغى أن يبدأ المحلل بمقابلة المشرفين على العمل للحصول على فكرة أولية عن العمل الذى سيجرى تحليله حتى تنطبق فى ذهنه صورة واضحة عن طبيعة العمل والعمليات التى يشملها ، وبعدئذ تبدأ عملية الملاحظة لمراقبة العامل أثناء أدائه الواجبات المكلف بها حتى يتم دورة عمل كاملة . ولكى يستطيع المحلل الاجابة عن أسئلة معادلة تحليل العمل عليه أن يضع فى اعتباره الحصول على معلومات وافية عن :

١ - تفاصيل الواجبات .

٢ - المهارة التى تؤدى بها .

٣ - المطالب البدنية والعقلية .

٤ - درجة الاشراف المطلوبة .

٥ - المواد والأدوات المستخدمة .

وتتلخص مزايا هذه الطريقة فيما يلى :

١ - الحصول على البيانات الواقعية عن الوظيفة بطريقة فنية يقوم بها أخصائيون .

٢ - تقييم المعلومات التى يحصل عليها المحلل اثناء الملاحظة وذلك عند مقابلة المشرفين والمسؤولين بالمؤسسة .

٣ - تمدنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل وتفاصيله بطريقة منظمة سبق تدريب الأخصائى عليها ، ومن ثم يمكن تجنب أخطاء الاستبيان وتعدد اجاباته ومفاهيم أسئلته .

٤ - يوفر على العمال كتابة واجباتهم ومسئولياتهم بالطريقة التى يتطلبها الاستبيان ، اذ انه فى كثير من الحالات يستعصى عليهم التعبير كتابة عما يقومون به من عمل .

اما عيوب هذه الطريقة فتتلخص فيما ياتى :

١ - تحتاج هذه الطريقة الى وقت طويل ، كما انها تعتمد على كفاءة الاخصائى وخبرته فيما يحصل عليه من معلومات وبيانات .

٢ - تستلزم وجود جهاز كامل من الاخصائيين المدربين كما يستنفد كثيرا من الوقت والمال حتى يتم اعدادهم .

٣ - قد لا تمدنا بكافة البيانات التى تمدنا بها استمارة الاستبيان ، اذ ان البيانات قاصرة على ما يلاحظه الاخصائى ، الا اذا تدارك ذلك بالرجوع الى دليل التحليل واستمارة تحليل العمل من ان لآخر اثناء الملاحظة .

وفىما يلى بعض المبادئ التى يراعيها المحلل اثناء المقابلة :

١ - المعرفة التامة بالموضوع الجارى تحليله : يجب ان يلم اخصائى التحليل باكبر قسط من المعلومات عن العمل الذى سيقوم بتحليله حتى يستطيع توجيه الاسئلة المرتبطة بالموضوع وحتى يستطيع فهم ما يلاحظه وما يسمعه من اجابات ، ويشمل ذلك المصطلحات الفنية المستخدمة فى المؤسسة وبين العمال . ومما يساعد على نجاح المقابلة ان يكون المحلل واثقا من نفسه ومن معرفته بالموضوع الجارى تحليله حتى يحصل على احترام من يقابلهم ومعاونتهم ، ولكى يوفر الوقت والجهد فى الحصول على المعلومات .

٢ - تكوين فكرة واضحة عن الموضوع : ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الآتى:

(أ) تحديد الهدف وعمل اطار outline يتضمن نوع المعلومات التى يريد الحصول عليها حتى يستطيع ان يقود المناقشة فى طريقها الصحيح اثناء المقابلة .

(ب) عمل قائمة بالأسئلة المعينة التى يرى ضرورة الحصول على اجابات عنها اثناء المقابلة .

(ج) وضع خطة للطريقة التى تساعد فى الحصول على تعاون العمال ورؤساء العمل والمشرفين أثناء مناقشتهم .

(د) الاحتفاظ بصورة ذهنية لاستمارة تحليل العمل ومشتملاتها حتى لا يفوته الحصول على البيانات المطلوبة .

٣ - وضع الخطة للسيطرة على المقابلة : ويمكن تحقيق ذلك بتركيز المقابلة مع الأفراد المختصين الذين تؤهلهم وظائفهم ومراكزهم للادلاء بالمعلومات والبيانات اللازمة لأخصائى التحليل . ومما يساعد المحلل على تحقيق هذا الهدف هو الرجوع الى السجلات واستشارة المشرفين على العمل حتى يمكنه تكوين صورة واضحة عن الشخص الذى سيقابله وعما اذا كان سيستفيد من مناقشته أم لا .

٤ - تحديد موعد لشرح الغرض من المقابلة : والغرض من ذلك اعطاء اخصائى التحليل الفرصة الكافية لمقابلة من يستفيد من مقابلتهم ، كما يعطيهم الفرصة لتجهيز المعلومات المرتبطة بالموضوع الجارى تحليله ، وفى ذلك توفير للجهد وتنظيم للعمل .

واثناء المقابلة يراعى ما يأتى :

١ - اعمل على الانفراد بمن تقابله : فهذا يساعد الشخص الذى تقابله على التكلم بحرية وصراحة ، كما يساعدك الانفراد بالشخص على السيطرة على الموقف أكثر مما لو كنت تتعامل مع عدة أفراد اذ لن يخلو الأمر حينئذ من تدخل أحدهم أو بعضهم فى الموقف مما قد يؤثر على النتيجة .

٢ - اعمل على اكتساب ثقة من تقابلهم : فعليك ان تعمل على ايجاد روابط ودية مع من تتناقش معه حتى يشعر بقربك الى نفسك واهتمامك بأرائه ووجهة نظره ، ويمكن تحقيق ذلك باتباع الآتى :

(١) كن طبيعيا فى كلامك وحركاتك ، ولا تجعل الشخص الآخر يشعر بأى فوارق بينكما .

(ب) أعط المتكلم الفرصة لاستعادة التفكير والتروى ، ولا تتعجله فى الحديث .

(ج) ابدأ المقابلة بموضوع عام يثير الاهتمام ويشع جوا من البهجة .

(د) وجه الأسئلة التي تجعل الشخص يشعر بالكبرياء في الإجابة عنها
وبأهمية معلوماته وما يقوم به من عمل ، مع اظهار اهتمامك
بما يقول .

(هـ) لا تذكر أى شئ يفهم منه الشخص أنك تتدخل فى عمله .

(و) أكد للشخص أنه ليس هو موضع التحليل ولكن عمله هو الذى
تقوم بتحليله .

٣ - اصغ جيداً : ومما يساعدك على ذلك :

(أ) ابدأ بذكر شئ يثير اهتمام الشخص بالمشكلة القائمة ، ثم اتركه
له الفرصة للكلام ، فليديه الحقائق والبيانات التى تبحث عنها
وهو على استعداد للتحدث عن عمله مما يساعدك فى الحصول
على المعلومات التى تريدها .

(ب) تستطيع أن تساعد فى توضيح بعض النقاط ، ولكن لا تحاول أن
تذكر حقائق أو بيانات مسهبة من المفروض أن يدلى هو بها اليك ،
أن الغرض من المقابلة هو أن تحصل منه على بيانات وليس
الغرض هو مراجعة بياناتك التى تعرفها .

(ج) بعد أن ينتهى الشخص من سرد بياناته ابدأ بتوجيه الأسئلة
لتوضيح ما تريد من نقاط .

٤ - كن موجهاً للمناقشة دون أن تبدو بمظهر المسيطر على الموقف :

وعليك بمراعاة الآتى :

(أ) يتوقف طول الوقت الذى تستغرقه المقابلة على درجة اليقظة
العقلية للمتحدث وطبيعة عمله .

(ب) يحتاج المتحدث الى وقت كاف حتى يستطيع ادراك الموقف وليكون
وجهة نظره ، فلا تتعجله .

(ج) عندما يبدأ المتحدث فى سرد بياناته كن يقظاً للكلمات والمصطلحات
التي يذكرها لما لذلك من أهمية .

(د) اعط الشخص الفرصة للاسهاب فى شرح ما يقول حتى تدرك تفاصيل الواجبات ، ولو استدعى الأمر قيامه بتقديم شرح على لما يقوم به فلا تتردد فى طلب ذلك منه .

(هـ) حاول دائما بلبابة الا تجعله يخرج فى حديثه عن موضوع المقابلة .

(و) لا تسرف فى استغلال وقته ولا تضيع وقتا اكثر مما يجب فى المقابلة .

(ز) احتفظ فى ذهنك بالأسئلة الهامة حتى تحصل على اجابة وافية لها .

(ح) حاول دائما أن تحصل على حقائق وافية دقيقة . مثال :

« يرفع الأشياء الثقيلة » ما درجة الثقل ؟ أو « ينقل الأشياء لمسافة طويلة » فما طول المسافة ؟

• - **انهاء المقابلة :** اعمل دائما للحصول على معلومات عن الاسئلة أو التعليقات فى نهاية المقابلة . ويجب أن تنتهى المقابلة بروح ودية واجعل المتحدث يشعر بأنه أدلى اليك بمعلومات مفيدة أوضحت لك الطريق بالنسبة لما يقوم به من عمل .

٦ - **كتابه تقرير عن المقابلة :** يراعى ما يأتى :

(١) استعن دائما بدفتر صغير لتدوين ملاحظاتك فيه ، ولا تكتب هذه الملاحظات باستمرار تحليل العمل ، ان يدون بها الشكل النهائى للتحليل .

(ب) حاول دائما تقييم معلوماتك كلما سنحت لك الفرصة .

(ج) تأكد من أنك تميز بين الأحاديث التى تتضمن الرأى الشخصى للمتحدث وتلك التى تتعلق بسرد حقائق عن العمل .

(د) سجل البيانات الملائمة فى استمارة تحليل عند أول فرصة ممكنة .

(هـ) راجع البيانات التى حصلت عليها بمطابقتها على مصادر أخرى للمعلومات . وفى اثناء الملاحظة يجب تركيز الانتباه على ما يؤديه العامل من واجبات . وعندما تكون الحركات بطيئة فمن الميسور ملاحظتها مباشرة ، أما اذا كانت سريعة فتستخدم الوسائل

الفوتوغرافية لتسهيل عملية الملاحظة . وقد قام « جيلبرث »
 Gilbreth بوضع رموز أشبه برموز الاختزال أمكنه عن
 طريقها تصنيف جميع الحركات المستخدمة في انجاز العمل في
 ١٧ مجموعة أسماها « ثريلج » Therblig كالآتي (١) :

نوع الحركة	الرمز	الفكرة التي يعبر عنها الرمز
يبحث	⊙	عين في وضع البحث
يختار - ينتقى	→	الوصول إلى الشيء
يقبض - يمسك	∪	يد مفتوحة في وضع الاستعداد للإسك بالشيء
ينقل الفارغ	∪	يد فارغة
ينقل الحمل	∪	يد مفتوحة وبها شيء
يرفع	∪	مغناطيس يرفع قضيباً من الحديد
يطلق الحمل	∪	إلقاء محتويات اليد
إتخاذ الوضع	9	تجهيز الشيء باليد
وضع الاستعداد	∪	دبوس خشبي من لعبة الدبابيس في وضع الاستعداد
يمسك	0	عدسة تكبير
يربط - يجمع	#	بعض أشياء منضمة لبعضها
يفصل - يفصل	++	فصل أحد أجزاء مجموعة منضمة
يستخدم	U	حرف U من USE
أرجاء لا بد منه	∪	رجل يصيب أنفه دون قصد
أرجاء يمكن تفاديه	∪	رجل في وضع الاستلقاء أو الاسترخاء أثناء العمل
يفكرو - يصمم	∪	رجل يضع يده على مقدمة رأسه في وضع تفكير
راحة لتقلب على الخب	∪	رجل جالس للراحة

شكل ٢ - رموز ثريلج ومناها

(١) R.M. Barnes : Motion and Time Study, (third edition). New York : Wiley, 1949, p. 96.

ولكى يمكن الاستفادة من هذه الرموز يمكن للأخصائى « دراسة الوقت والحركة ، Motion and Time Study وذلك بتسجيل الرموز عن الحركات التى يشاهد العامل قائما بها اثناء أداء الواجبات ويسجل الزمن الذى تستغرقه الحركة باستخدام ساعة ذات وقفات Stop Watch . وتسجل العمليتان معا « الوقت والحركة » برسم يطلق عليه « خريطة دورة الحركة » Motion-Cycle Chart

والمقصود بدراسة « الوقت والحركة » هو تحليل الوسائل والآلات المستخدمة فى انجاز عمل معين بغرض الوصول الى اكثر الطرق اقتصادا للقيام بهذا العمل ، وتقنين الوسائل والآلات والأجهزة المستخدمة ، وكذا التحديد الدقيق للوقت اللازم الذى يستغرقه القائم بالعمل لأداء الواجبات المكلف بها . . وقد تستخدم السينما لدراسة الوقت والحركة . وتسمى هذه العملية الدراسة الدقيقة للحركة Micromotion Study وينتج عن استخدام هذه الطريقة رسم «خريطة الحركة الدقيقة» Micromotion Shart

وهناك بعض احوال لا يمكن أن تجدى معها طريقة الملاحظة كما هو الحال عند تحليل عمل ادارى يحتاج الى مجهود عقلى طول الوقت .

ثالثا - أدوات العمل :

تعتبر الأدوات والأجهزة والآلات المستخدمة فى انجاز العمل مصدرا ثانويا للمعلومات له قيمته عند المقارنة مع مصادر المعلومات الأخرى . وتساعد هذه المعرفة اخصائى التحليل فى وضع الأسئلة التى يستخدمها اثناء المقابلة أو الاستبيان .

وفى كثير من الأحيان توضح الواجبات المشتغل عليها العمل فى صيغة أوامر وتعليمات ونشرات دورية لاستخدامها بالمصنع ، كما تستخدم بعض المصانع والمؤسسات خرائط ولوحات تشتمل على تفاصيل العمل والانتاج والأدوات المستخدمة ، هذا علاوة على المطبوعات الأخرى المتعلقة بالعمل . وكثيرا ما تلقى هذه المطبوعات والنشرات ضوءا من المعرفة يمكن أن يستفيد منه اخصائى التحليل كمصدر ثانوى للمعلومات .

رابعاً - الانجاز الفعلى للعمل :

فى بعض الأحيان يتعذر الاستفادة من ملاحظة العامل أو التحصاات معه للحصول على معلومات وافية دقيقة عن العمل القائم به . بل ويمكن القول بصفة عامة أن مجرد النظر لا يكفى لادراك شعور العامل أثناء قيامه بالعمل . ولذلك فطالما كانت الفرصة سانحة فإن قيام أخصائى التحليل بأداء العمل بنفسه يعطيه فرصة لا تعوض لادراك كل دقائق العمل من النواحي البدنية أو العقلية ، اذ يستطيع أن يدرك شعور العامل واحساساته وانفعالاته ولا يفوته شئ من تفاصيل العمل . وقد قام بتجربة هذه الوسيلة بعض المشتغلين بعلم النفس فى أمريكا أمثال « بنجهام » Bingham الذى تعلم الطيران وقام بتحليل عمل الطيارين قبل أن يصمم اختبارات لانتقاء الطيارين ، و « فيتليس » Viteles الذى تدرب على قيادة الترام لتحليل سائق الترام . وقد قام المؤلف بتحليل عمل سائق عربة لورى بالجيش على أساس الانجاز الفعلى للعمل .

ومن المتعذر وجود أخصائى التحليل الذى يستطيع أن يؤدى واجبات كل وظيفة يريد تحليلها ، اذ يجب فى هذه الحالة أن يكون لدى الجهاز القائم بالتحليل متخصصون فى شتى الأعمال الفنية والادارية المختلفة وأن يكون لديهم دراية وخبرة بهذه الوظائف ليؤدوها بالطريقة المرسومة لها . وقد دلت التجارب التى قام بها المؤلف عند تدريب أخصائيين على تحليل العمل ، أن الطريقة المثلى لتنفيذ هذه الوسيلة للحصول على بيانات هى تدريب أخصائيين يمثلون وظائف متعددة وبعد دراستهم لطريقة التحليل عليهم القيام بتحليل العمل باستخدام طريقة الانجاز الفعلى حيث سبق لهم ممارسة هذا العمل .

ومن استعراض الطرق السابقة يتبين لنا أن طريقة المقابلة والملاحظة هى الطريقة الشائعة فى الحصول على البيانات ويؤيدها الاستفتاء ، أما اذا تيسر استخدام طريقة الانجاز الفعلى للعمل فإن النتائج تكون أوفى وأدق .

دراسة الوقت والحركة

ترجع هذه الدراسة الى عام ١٨٨٣ عندما قام « فردريك تايلور » F.W.Taylor ببحثه فى شركة بتلهم للصلب بأمريكا ، فقد لاحظ أن ٧٥٪ من العمال ينقل كل منهم يوميا الى عربات السكك الحديدية ما لا يزيد فى المتوسط عن ١٢ طن من الحديد . وقد رأى تايلور أن العامل الكفء يمكنه أن ينقل يوميا ٤٧ أو ٤٨ طنا . فلكى يثبت رأيه اختار عاملا قويا نشطا ووعده بأنه

سوف يحصل على مكافأة مالية تتناسب مع مقدار ما يعمله وطلب منه أن يتبع حرفية التعليمات التي يعطيها له ، فنظم له كل خطوة من خطوات عمله وراحته ، واستطاع بذلك أن ينقل $\frac{1}{3}$ ٤٧ طن يوميا وظل على هذا الحال طول فترة الملاحظة وهى ثلاثة سنوات وزاد أجره بنسبة ٦٠٪ ، وقد درب غيره من العمال بنفس الطريقة الا أنه لاحظ أن عاملا واحدا من كل ثمانية عمال من الجماعة التى بلغت ٧٥ عاملا استطاع أن ينقل $\frac{1}{3}$ ٤٧ طن يوميا . ومن هنا بدأ تايلور يطالب جميع العمال بالآيقل مستوى انتاجهم عن المستوى النموذجى - أى $\frac{1}{3}$ ٤٧ طن يوميا - والا هدهم بالرفرت وشجعه على ذلك أن عدد العمال العاطلين كان كبيرا ، ثم كان يعيد عملية الاختبار كل عدة سنوات للاستغناء عن العمال الذين قل انتاجهم على اثر الانهاك الذى اصابهم نتيجة للمجهود المضنى الذى كانوا يبذلونه للمحافظة على مستوى الانتاج . وقد أدت دراسة تايلور الى أربعة تغييرات أساسية فى طريقة العمل هى :

١ - انتقاء العمال الأكفاء .

٢ - اثاره دوافعهم بالأجر العالى مما شجعهم على تعلم الطريقة الجديدة .

٣ - التعميم الجامد لطريقة العمل ، وتجاهل العامل البشرى ومبدأ الفروق الفردية .

٤ - توزيع استهلاك الطاقة باستخدام فترات للراحة .

ونتيجة لاستخدام هذه الطريقة تضاعف انتاج كل فرد ٤ مرات وزاد المرتب بمعدل ٦٠٪ وانخفضت تكاليف النقل مع توفير عدد كبير من العمال . وأدخلت تعديلات على مواد العمل ووسائل انتقاء العمال وتكوين عادات عمل صحيحة .

ومما لا شك فيه أن هذه الدراسة تستند الى أسس سيكولوجية نسلم اليوم بخطئها ، فهى تفترض أن الانسان له خصائص ثابتة معينة منها أنه كسول بطبيعته لا يدفعه الا الخوف أو الطمع وأنه أشبه ما يكون بالآلة التى يمكن تقدير كفاءتها علميا . وأن طبيعته تستند الى غرائز بيولوجية واحدة فى كل زمان ومكان . وهى تهمل أيضا اثر الجماعة الأولية فى السيطرة والضبط الاجتماعى وترى أن النقص فى الكفاية يرجع الى حركات خاطئة فى تادية العمل وتعب جسمى والى نقائص فى البيئة الفيزيائية مثل الاضاءة والحرارة والرطوبة وغيرها . كما أنها تفترض أن العامل يدرس كوحدة منعزلة ، أى أنها تستند الى النظرية الجزئية للمجتمع .

دراسات جيلبرث :

اهتم جيلبرث Gilbreth وهو مهندس وزوجته وهى اخصائية نفسية بتنظيم العمل واقتراح وسائل لقياس الانتاج واثارة دوافع العامل ، وقد تعلمنا عملية البناء بالطوب ووجدنا ان هناك ١٧ حركة منفصلة عن بعضها بعضا تؤدي فى بناء كل قالب من الطوب . وبدراسة خط العمل امكن جيلبرث تخفيض الحركات الى خمس فقط وزيادة انتاج البناء من ١٢٠ الى ٣٥٠ قالباً فى الساعة . وقد تم له ذلك بعد دراسة وبحث استطاع بعدها ان يحدد انسب وضع للعمل وبالنسبة لوضع أدوات العمل مما وفر كثيراً من الحركات . ونتيجة لدراساته المتعددة اتضح له ان الاكتفاء بالملاحظة لا يكفى فقد حدد ١٧ عنصراً من الحركات اسمها « ثربليج » Therblig وهى تشمل جميع حركات العمل (وقد سبق الاشارة اليها ووضع رموزها فى مكان آخر فى هذا الفصل) .

وقد سميت دراسات جيلبرث باسم « دراسة الوقت والحركة » وكان من نتائجها ما يأتى :

- ١ - كلما أمكن يجب ان تبدأ اليدين نشاطهما وتنجزاه فى نفس الوقت .
- ٢ - كلما أمكن يجب ان تتحرك اليدين فى نفس الوقت وفى اتجاهات متناظرة .
- ٣ - كلما أمكن يجب الا تتوقف اليدين عن العمل فى اثناء تأديته فى وقت واحد .
- ٤ - كلما أمكن يجب ان يؤلف بين أداتين أو أكثر بحيث تكون أداة واحدة .
- ٥ - الحركات المتصلة المنحنية افضل من المستقيمة التى تقتضى تغيراً فجائياً فى اتجاه الحركة .
- ٦ - يجب اعفاء اليدين من أى حركة يمكن ان تقوم بها القدمان أو أى عضو آخر من الجسم .
- ٧ - أن تكون أدوات العمل موضوعة بالطريقة التى تيسر استخدامها بسرعة .
- ٨ - أن تكون للأدوات والمهمات أماكن ثابتة توضع فيها .

الدراسات الحديثة للوقت والحركة :

ان الهدف الأساسى لدراسة الوقت والحركة هو جعل الأعمال تناسب الأفراد وليس العكس ، ويجب أن تعمل دراسة الوقت والحركة على زيادة الانتاج دون أى زيادة فى الطاقة البشرية المستهلكة أى رفع الكفاية الانتاجية دون استهلاك فى القوى البشرية العاملة ، وتتخلص أهداف دراسة الوقت والحركة فيما يأتى :

- ١ - ايجاد أفضل الطرق اقتصاديا لاتمام العمل .
- ٢ - تحديد الطرق والمواد والأدوات ومستوى الكفاءة .
- ٣ - التحديد الدقيق للوقت اللازم لقيام العامل بأداء العمل .
- ٤ - المعاونة فى تدريب العامل على استخدام الطريقة الجديدة لأداء العمل .

مجال دراسة الوقت والحركة :

تتطلب بعض الأعمال مجموعة من أوجه النشاط قد لا تكون بطبيعتها متقاربة مثل بعض الوظائف التى تتطلب قدرات خاصة للبحث وأخرى للتطبيق، فاذا أمكن تقسيم واجبات هذه الوظائف كان من السهل تعيين متخصصين فى البحث على حدة وآخرين للتطبيق ، وبالمثل نجد أن تقسيم الأعمال الميكانيكية فى المصنع يسمح باستخدام قدرات خاصة . فتقسيم العمل الى وحدات صغيرة تمكن كل شخص من القيام بعملية بسيطة ، وهذه هى إحدى خصائص طرق الانتاج الحديثة . ودراسة الوقت والحركة وظيفة أخرى هى تحديد أفضل طريقة لأداء عملية معينة ، فاذا ترك الشخص لعمل يدوى كامل يقوم به بمفرده فانه فى الغالب لن يقوم به على أكمل وجه . وتسمى عملية البحث عن أفضل الطرق لأداء عمل معين « بتحليل الوقت والحركة » . وقديما كان العمل يقسم الى عمليات صغيرة متنوعة مع توقيت كل عملية ، ولكن رؤى أن الوقت والحركة جزءان متكاملان من العمل ويجب أن يكونا كذلك فى التحليل . وفيما يلى بعض مجالات دراسة الوقت والحركة :

١ - تحليل الحركة :

تتضمن دراسة الحركة تحليل الحركات الوظيفية ومحاولة تحديد ما اذا كان الانتاج سيزداد بحركات أبسط منها أو أقل منها فى العدد ، مع افتراض أن أكفا العمال يستخدمون أفضل الحركات ويكشفون عن طرق مختصرة للعمل،

ولكن هؤلاء العمال لا يستطيعون نقل معارفهم الى غيرهم • فتحليل الحركة اذن
يجزىء النشاط ويحاول اعادة تركيب اجزائه الأساسية بطرق أبسط مستبعدا
الحركات غير الضرورية •

ولما كانت هناك أحيانا حركات يصعب وصفها لسرعتها فقد لجأ
« جيلبرث » الى تحليل الحركات الأساسية فى أى عمل وصنفها فى ١٧ حركة
ولكل منها رمزه وبذا يمكننا أن نسجل أمام الرمز الزمن الذى استغرقته الحركة
باستخدام ساعة الوقف • وفى بعض الأحيان يصعب استخدام ساعة الوقف
فيصور فيلم لاكفاً العمال فى أوضاع متعددة مع وضع ساعة كبيرة فى
مواجهته ، ويعرض الفيلم بالحركة البطيئة Slow Motion على المحللين
فيعرفون الحركات وزمنها •

٢ - دراسة الوقت :

ان تحليل الحركات المتبعة فى عمل معين يصاحبه توقيت للنشاط المختلف
المبدول فيها • فدراسة الوقت اذن تبين كيف توزع العملية بحيث يمكن استغلال
وقت انتظار العامل للآلة مثلاً فى قيامه هو بعمل آخر • وتقوم دراسة الوقت
على الأسس الآتية :

(أ) ينبغى أن تكون الحركات أولية أى غير قابلة للتحليل •

(ب) ينبغى تسجيل زمن كل حركة بدقة متناهية مع الاستعانة بأجهزة
القياس الدقيقة •

(ج) ينبغى تسجيل الزمن بالنسبة للعامل والعمل معا فى جميع الملابس
الموحدة •

وهدف هذا التحليل هو استبعاد الحركات غير اللازمة واستبدال بعض
الحركات بأخرى فيها اقتصاد للجهد والوقت • ويلاحظ ان دراسة الوقت
تتضمن جانبين أحدهما التحليل والآخر التركيب وتفصيلهما كالآتى :

خطوات الجانب التحليلى هى :

١ - تقسيم عمل أى فرد الى حركات أولية بسيطة •

٢ - استبعاد كل الحركات غير الضرورية •

٣ - دراسة كل حركة أولية وتسجيل الوقت الذى يستغرقه اكفا العمال
واسرعهم فى اداء كل حركة منها .

٤ - تسجيل كل حركة والزمن الذى استغرقته .

٥ - دراسة وتسجيل النسبة المئوية من الزمن اللازم اضافتها الى الوقت
الذى استغرقه العامل الكفاء فى مقابل التعطيل الذى لا يمكن تلافيه
كانتظار ادارة الآلة أو الجهاز أو انتظار وصول المواد الخام . . . الخ .

٦ - دراسة وتسجيل الزمن اللازم اضافته لتغطية التعب والراحة .

اما خطوات الجانب التركيبى فهى :

١ - جمع وتسجيل ازمدة الحركات الفرعية الأولية اللازمة لمجموعة معينة
تكون جزءا متكاملًا من عمل معين .

٢ - اختيار مجموعة الحركات اللازمة للعامل الكفاء فى مقابل التعطيل
الذى لا يمكن تلافيه .

٣ - نظرا لأن أى عيب فى الأدوات أو المواد أو الوسائل المستخدمة يستلزم
زمنًا أطول لذا يجب تقنين هذه الأشياء جميعًا .

٣ - وضع افضل طريقة للأداء :

ان الخطوة الأولى فى سبيل الحصول على طريقة أفضل لأداء العمل
هى الحصول على صورة واضحة دقيقة للطريقة الحالية للأداء ويمكن الحصول
عليها عن طريق وضع قائمة بجميع العمليات التفصيلية . والخطوة التالية
هى تفصيل كل عملية سبق ذكرها فى الخطوة السابقة مع البدء بأهم العمليات
الرئيسية . واذا اتخذنا مثالًا لذلك بعملية تعبئة زجاجات اللبن فى مزرعة
اللبان ، نجد أن الصورة العامة للعمليات التى تمر بها زجاجة اللبن هى كالآتى :
تفريغ الزجاجات الفارغة من عربة التوزيع ، ثم غسل الزجاجات وتنظيفها ،
ثم ازالة الزجاجات من حوض الغسيل ، والتفتيش على الزجاجات ، وملء
الزجاجات باللبن وتغطيتها ، ونقل الزجاجات الى غرف التبريد ، ثم نقل
الزجاجات الى عربة التوزيع . وبالإضافة الى هذا التحليل الشامل نجد
ان تفصيل العمليات قد يدلنا على أن تنظيف الزجاجات الفارغة يحتاج الى عدد

أكبر من العمال وساعات العمل وإذا كانت الطريقة المستخدمة حالياً غير كافية لمواجهة مطالب هذا العمل فمن الواجب دراسة هذه العملية أولاً حتى نجد الحل المناسب لها .

وللوصول الى أحسن طريقة لأداء العمل ينبغي أن نتساءل عن كل شيء يتعلق بالعمل ، الطريقة التي تؤدي بها العمل حالياً ، والمواد والأدوات والآلات المستخدمة ، وظروف العمل ، ونوع الانتاج .

ويمكن تلخيص هذه الأسئلة فيما يأتي :

- (أ) ما هو القائم ؟ وما هو الهدف من هذه العملية ؟
- (ب) لماذا يعمل ؟ ما الذي يحدث إذا لم يؤد العمل بهذه الطريقة ؟ وهل كل واجب يشتمل عليه العمل ضروري ؟
- (ج) من الذي يقوم بالعمل ؟ من الذي يستطيع القيام به بطريقة أفضل ؟
- (د) أين يجري العمل ؟ هل يمكن أدائه في مكان آخر بما يوفر في التكاليف ؟
- (هـ) متى يؤدي العمل ؟ هل من الأصوب أدائه في وقت آخر ؟
- (و) كيف ينجز العمل ؟ ويتطلب ذلك تحليلاً دقيقاً لطريقة العمل .

وبعد الاستعانة بالأسئلة السابقة ينبغي أن نضع في اعتبارنا الاحتمالات الآتية :

- (أ) استبعاد الواجبات غير الضرورية .
- (ب) تجميع العمليات والعناصر وترابطها .
- (ج) تغيير طريقة تتابع العمليات .
- (د) تسهيل العمليات الضرورية .

٤ - تحليل العملية : Process Analysis

تؤدي الدراسة الكلية للعملية الى تخفيض كمية الجهود البشرية والاقتصاد في استخدام المواد والآلات وتنظيم العمليات الفرعية . وتصمم خرائط ورسومات بيانية لتوضيح العلاقة بين العمل الذي تقوم به الآلة والجهد الذي يبذله العامل . وتقسم العملية الى عمليات فرعية للأسباب الآتية :

(٦) ان تجزئة العملية الأساسية الى عمليات فرعية تسهل وصف العملية وتقسيمها الى عناصر محددة يمكن قياسها ووصف كل عنصر منها على حدة بحيث يمكن تحديد كل جزء ودراسته دراسة وافية وتدريب العمال على القيام به .

(ب) لتحديد الزمن اللازم لكل جزء من العملية وبالتالي احتساب الزمن اللازم للعملية بأكملها .

(ج) المساعدة على اكتشاف الأخطاء فى طريقة الأداء ان عملية الملاحظة تصبح ميسورة بالنسبة للعمليات الفرعية اكثر مما لو لاحظنا العملية بالكامل .

(د) للمساعدة فى نقل العمال من عملية الى اخرى حسب كفاءة كل عامل ومهارته فى ادائها بالطريقة التى ترضيه وترضى رؤسائه وتزيد من الانتاج .

٥ - استخدام الأدوات وترتيب الأدوات :

ينبغى أن تكون الآلات مصممة على أساس دراسة الوقت والحركة ، وذلك بمراعاة البساطة فى تركيبها وطريقة تشغيلها حتى يمكن أداء العمل بسهولة . كما تساعد دراسة الوقت والحركة على اعادة ترتيب مكان العمل والأدوات المستخدمة بالطريقة التى تكفل توفير الراحة ووضع الأدوات بحيث يسهل استخدامها وتناولها وخاصة الأدوات التى يستخدمها باستمرار ، مع جعل الأدوات الثقيلة فى متناول اليد حتى لا يبذل جهدا كبيرا فى نقلها . ويلاحظ أن الترتيب الدقيق للأدوات يساعد العامل على تنمية عادات آلية اذ انه يكرر نفس الحركات فى كل مرة كما يقل الوقت المستغرق والجهد المبذول فى أداء العملية وخاصة اذا كانت العمليات متتابعة ومتكررة .

٦ - وضع العامل :

هناك كثير من العمليات لا تستلزم وقوف العامل طول الوقت ولكن لم يعمل حساب لجلوسه مما يستنفد جهدا كبيرا . ولذا يجب عمل مقاعد بسيطة ومريحة للعمال حتى يسهل على العامل تغيير وضعه الجسمى مثل توفير مساند للظهر وايجاد مكان للقدم وتسهيل انحناء العامل ودورانه دون أن يضطر الى تغيير وضع العمل . كما يلاحظ وضع جسم العامل فاذا كانت المقاعد مرتفعة فانها لن توفر الراحة للعامل القصير القامة والعكس بالنسبة

لطويل القامة ، كما يجب الاهتمام باتزان الجسم وتوافقه بحيث يسمح للعامل بالجلوس أو الوقوف على مسافة معقولة من مكان العمل . وقد لاحظنا بعض هذه العوامل عند تدريب المحاربين القدماء بمركز تأهيل المحاربين اذ ادخلت تعديلات على منضدة العمل فى ورشة النجارة بحيث يمكن رفعها وخفضها آليا لتناسب جسم المحارب حسب اصابته . . . كما ينبغي أن يراعى فى المصنع تقليل الحركة وتقريب العمليات المترابطة من ناحية العمل أو المجهود ، والاهتمام بعوامل الضوء والضوضاء والتهوية ، كما يستحسن أن تتبع طريقة العمل الجماعى الذى يتميز بالاحساس بالانتماء والتبعية والاحساس بالمسئولية مما يزيد الانتاج ، ومن المهم هنا دراسة سلوك الجماعة ودينامياتها واتباع الطرق الجماعية كالمناقشة الجماعية للوصول الى أحسن النتائج .

الخلاصة

يمكن تلخيص ما سبق مناقشته خلال الفصل الحالى فى النقاط الآتية :

١ - للمعلومات المهنية أهميتها بالنسبة للفرد والمجتمع ، اذ انها تحدد مستقبل الفرد وتؤثر على اختياره المهنى ، كما تؤثر على مناهج الدراسة والتدريب فى المصانع والمؤسسات . . . وينبغي أن نحصل على المعلومات المهنية من مصادرها الأساسية ، وقد تستخدم المعلومات المهنية داخل المصنع أو خارجه . . . ويعتبر تحليل العمل وتحليل العامل من المستلزمات الأساسية للتغلب على مشكلات الأفراد فى أى مؤسسة .

٢ - يعنى « تحليل العمل » بالأساليب والاجراءات المستخدمة فى جمع البيانات الخاصة بطبيعة العمل وظروفه ، بينما يعنى « تحليل العامل » بالأساليب والاجراءات المستخدمة فى جمع البيانات المتعلقة بالصفات والخواص الضرورية والتي يجب توفرها لدى الشخص حتى يستطيع انجاز العمل بنجاح .

٣ - تحليل العمل هو الوسيلة التى تساعدنا فى الحصول على البيانات والحقائق والمعلومات الخاصة بطبيعة العمل عن طريق الملاحظة والدراسة واستخدام الوسائل العملية . وعلى ضوء هذا التعريف ينقسم تحليل العمل الى ثلاثة اقسام رئيسية هى :

(١) التعريف الدقيق للعمل .

- (ب) الوصف الدقيق الشامل للواجبات التى يتكون منها العمل
- (ج) تحديد مطالب العمل التى يقتضيها من العامل حتى يؤدى العمل بنجاح

٤ - الوسيلة الأساسية للكشف عن الحقائق اللازمة لوصف الواجبات المشتغل عليها العمل والتى توضح المقتضيات التى يستلزمها من العامل حتى يؤدى العمل بنجاح هى باستخدام « معادلة تحليل العمل » وتتلخص فيما يأتى :

- (أ) ماذا يفعل العامل
- (ب) كيف يقوم بعمله
- (ج) لماذا يقوم بعمله
- (د) المهارة المشتغل عليها

٥ - يستفاد من تحليل العمل فى الآتى : تعيين العمال وتشغيلهم ، التوجيه المهنى ، تقييم الأعمال والعمال ، التدريب المهنى ، الاستفادة الصحيحة من العمال ، الأبحاث الخاصة بالأمن والنواحى الطبية ، علاقات العمل ، وضع نظم الترقى والنقل ، التعرف الدقيق على أعمال المؤسسة ، تنظيم الأعمال

٦ - تتلخص الطرق المستخدمة فى الحصول على البيانات الخاصة بالعمل فيما يأتى :

- (أ) الاستبيان
- (ب) الملاحظة والمقابلة
- (ج) أدوات العمل
- (د) الانجاز الفعلى للعمل

ولكل طريقة مزاياها وعيوبها

الفصل الرابع

الخطوات العملية لتحليل العمل

ناقشنا الفصل السابق الجانب العلمى النظرى لتحليل العمل من حيث تعريفه وأهدافه ومصادر البيانات ٠٠ ولكى يمكن تحقيق الأهداف والاستفادة من الجانب العلمى يبدو من المعقول أن نناقش الجانب العلمى التطبيقي ، من حيث ذكر تفاصيل استثمار تحليل العمل ومناقشة أقسامها المختلفة بالتفصيل ، ثم ذكر الخطوات التى تتبع عند تحليل العمل بالمصنع ، ويلى ذلك كيفية كتابة التقرير التمهيدى عند التحليل ٠

استثمار تحليل العمل

لكى يحصل الأخصائى على كل البيانات اللازمة عن العمل الجارى تحليله لابد له من الاستعانة باطار يعتبر مرجعا له فى عمله ٠ ولهذا الغرض صممت « استثمار تحليل العمل » Job Analysis Schedule بحيث تحتوى على رؤوس الموضوعات التى يحتاج الأخصائى لاستيفائها والبحث عن البيانات الخاصة بها أثناء التحليل ٠ وهناك أنواع متعددة من استثمارات تحليل العمل التى تستخدم فى البلاد الأجنبية ٠ ولكننا سنقتصر حديثنا على الاستثمارات المستخدمة حاليا فى البيئة المحلية ٠٠ وقد قام المؤلف بوضع استثمار لتحليل العمل مقتبسة عن استثمار مكتب القوى العاملة بوزارة العمل الأمريكية حيث أنها أكثر الاستثمارات استخداما فى أمريكا ، وقد بدأ تجهيز هذه الاستثمارة بالقاهرة عام ١٩٥٥ حيث استخدمت فى تدريب الاخصائيين الاجتماعيين على تحليل العمل واستخدامه فى التأهيل المهنى ، ثم عدلت الاستثمارة بالتعاون مع الاخصائيين النفسانيين الذين يعملون فى الميدان ، واستقر الرأى على استثمارة موحدة تستخدم حاليا فى مؤسسات التأهيل المهنى (مركز تأهيل الحاربين القدماء ، والمركز النموذجى لرعاية وتوجيه المكفوفين ، ومؤسسة التأهيل المهنى بالقاهرة) ٠ وعلى الصفحات التالية نموذج لهذه الاستثمارة ثم نبدا بعد هذا فى مناقشة بنودها المختلفة ٠

وتشتمل الاستمارة على ثمانية أقسام رئيسية هي :

- القسم الأول : بيانات عامة عن العمل .
- القسم الثاني : تحديد نوع العمل .
- القسم الثالث : مقتضيات العمل بوجه عام .
- القسم الرابع : مقتضيات العمل من حيث الخبرة والتدريب .
- القسم الخامس : العلاقة بالأعمال الأخرى .
- القسم السادس : ملاحظات .
- القسم السابع : ظروف العمل ومقتضياته البدنية .
- القسم الثامن : الخصائص المطلوبة للعمل .

جمعية المحاربين القدماء وضحايا الحرب

مركز تأهيل القاهرة

مكتب التوجيه المهني

بطاقة تحليل العمل

- اسم الأخصائي
- ١ - اسم العمل ٢ - الرقم المسلسل
- ٢ - عدد العمال : ذكور ٠٠٠ اناث ٠٠٠ ٤ - المكان
- ٥ - التاريخ
- ٦ - عدد الصفحات
- ٧ - الصناعة
- ٨ - الفرع
- ٩ - القسم

- ١٠ - تحديد نوع العمل
-
-
-
-
-
-
-

(يستكمل هذا الجزء على ورقة منفصلة)

(تابع) شكل ٢ - استمارة تحليل العمل

مقتضيات العمل بوجه عام

١١- تحديد المسئوليات

١٢- تفهم العمل

١٣- التصرف العقلي

١٤- خفة الحركة والدقة

(تابع) شكل ٣ - استمارة تحليل العمل

مقتضيات العمل من حيث الخبرة والتدريب

١٥- الخبرة السابقة المطلوبة

١٦- بيانات عن التدريب : (أقل وقت ممكن)

(أ) للعمال الذين ليس لهم سابق خبرة

(ب) للعمال ذوي الخبرة

نوع التدريب	المهارة المكتسبة أثناء التدريب
التدريب أثناء العمل
التدريب المهني
التدريب الفني
مستوى التعليم العام
النشاط الاجتماعي والهوايات

العلاقة بالأعمال الأخرى

١٧- الترقيات والنقل ... الخ

١٨- نوع الاشراف على العامل : مباشر غير مباشر

وظيفة المشرف

(تابع) شكل ٣ - استمارة تحليل العمل

١٩- الاشراف الذى يقوم به العامل : مباشر غير مباشر

عدد الذين يشرف عليهم وظائفهم

ملاحظات

٢٠- الأجهزة والآلات والأجهزة المستخدمة

٢١- تعريف الاصطلاحات المستخدمة

٢٢- ملاحظات

(تابع) شكل ٣ - استمارة تحليل العمل

ظروف العمل ومقتضياته البدنية

اسم العمل

ظروف العمل	أنواع المخاطر التي يتضمنها	النشاط البدني اللازم للعمل
١ - بالداخل	١٧ - مخاطر ميكانيكية	٣٣ - المشي
٢ - بالخارج	١٨ - مخاطر كهربائية	٣٤ - القفز
٣ - حار	١٩ - أشياء متحركة	٣٥ - الجري
٤ - بارد	٢٠ - تقلص العضلات	٣٦ - التساقط
٥ - تغيرات جوية مفاجئة	٢١ - أماكن مرتفعة	٣٧ - الزحف
٦ - رطب	٢٢ - التعرض للحروق	٣٨ - الوقوف
٧ - مبتل	٢٣ - التعرض للانفجار	٣٩ - الدوران
٨ - جاف	٢٤ - التعرض للاشعاع	٤٠ - الانحناء
٩ - مترب	٢٥ - التسمم	٤١ - الركوع
١٠ - ذو رائحة نفاذة	٢٦ - العمل مع الآخرين	٤٢ - الجلوس
١١ - ضوضاء	٢٧ - العمل حول الآخرين	٤٣ - مد اليد
١٢ - إضاءة كافية	٢٨ - العمل منفرداً	٤٤ - الرفع
١٣ - تهوية كافية	٢٩ -	٤٥ - الحمل
١٤ - اهتزاز	٣٠ -	٤٦ - الرمي
١٥ -	٣١ -	٤٧ - الدفع
١٦ -	٣٢ -	٤٨ - الجذب
٤٩ - القبض باليد		
٥٠ - المسك بالأصابع		
٥١ - اللمس		
٥٢ - التكلم		
٥٣ - الاستماع		
٥٤ - الإبصار		
٥٥ - رؤية الألوان		
٥٦ - إدراك المسافة		
٥٧ - سرعة العمل		
٥٨ -		
٥٩ -		
٦٠ -		
٦١ -		
٦٢ -		
٦٣ -		
٦٤ -		

تفاصيل النشاط البدني

تفاصيل ظروف العمل

تفاصيل أنواع المخاطر

(تابع) شكل ٣ - استمارة تحليل العمل

الخصائص المتطلبية للعمل

اسم العمل رقم الاستمارة

مستوى القدرة				الصفة			
أ		ب		أ		ب	
				٢٩-	القدرة على اتخاذ قرارات	١	يعمل بسرعة لمدة طويلة
				٣٠-	القدرة على التخطيط	٢	قوة الأيدي
				٣١-	المبادأة	٣	قوة الأذرع
				٣٢-	فهم الأجهزة الميكانيكية	٤	قوة الظهر
				٣٣-	الانتباه إلى وحدات متعددة	٥	قوة الساقين
				٣٤-	التعبير الشفهي	٦	مهارة الأصابع
				٣٥-	المهارة في التعبير الكتابي	٧	مهارة الأيدي والأذرع
				٣٦-	المباقة في التعامل مع الآخرين	٨	مهارة القدمين والساقين
				٣٧-	تذكر الأسماء والأشخاص	٩	تآزر العين واليد
				٣٨-	المظهر الشخصي	١٠	تآزر العين واليد والقدم
				٣٩-	القدرة على التركيز	١١	تآزر اليدين
				٤٠-	الاتزان الانفعالي	١٢	تقدير حجم الأشياء
				٤١-	العمل تحت ظروف خطيرة	١٣	تقدير كمية الأشياء
				٤٢-	تقدير جودة الأشياء	١٤	إدراك شكل الأشياء
				٤٣-	العمل في ظروف غير ملائمة بدنياً	١٥	تقدير سرعة الأشياء المتحركة
				٤٤-	تمييز الألوان	١٦	حدة الإبصار
				٤٥-	القدرة على التعامل مع الجمهور	١٧	حدة السمع
				٤٦-	الطول	١٨	حاسة الشم
				٤٧-	الوزن	١٩	حاسة الذوق
				٤٨-	القدرة على الإبداع الفني	٢٠	التمييز اللمسي
				٤٩-	القدرة على التذوق الفني	٢١	التمييز العضلي
				٥٠-	القدرة على إدراك الاتجاه والاحتفاظ به	٢٢	تذكر تفاصيل الأشياء
						٢٣	تذكر تفاصيل الأفكار
						٢٤	تذكر التعليمات الشفوية
						٢٥	تذكر التعليمات الكتابية
						٢٦	القدرة الحسابية
						٢٧	الذكاء
						٢٨	التكيف (التوافق)

فيما يلي وصف تفصيلي لكل بند من بنود الاستمارة وكيفية العمل به :

القسم الأول - بيانات عن العمل

يعنى القسم الأول من الاستمارة بالحصول على المعلومات اللازمة لتحديد اسم العمل بدقة فى المصنع الجارى به التحليل . ويشتمل هذا القسم على البيانات الآتية :

بند ١ - اسم العمل :

يذكر هنا اسم العمل كما هو شائع بالمصنع بين العمال والمشرفين على العمل ، وفى حالة ما اذا كان الاسم غير محدود المعنى يمكن لأخصائى التحليل أن يضع تفسيراً له بجوار الاسم مثل : ميكانيكى (سيارات) .

بند ٢ - الرقم المسلسل :

هذه الخانة لا تخص الممثل ، بل هى من اختصاص الادارة المسئولة عن التحليل ، إذ تدرج بها الأرقام التى تميز الأعمال التى تحمل نفس الاسم للرجوع اليها عند الحاجة .

بند ٣ - عدد العمال :

يذكر هنا عدد العمال المستخدمين بالعمل الجارى تحليله بالمصنع من الذكور والاناث كل على حدة ، مع وضع دائرة حول الجنس الذى يفضل صاحب العمل استخدامه .

بند ٤ - المكان :

يذكر اسم المكان الجارى به التحليل .

بند ٥ - التاريخ :

تاريخ القيام بتحليل العمل .

بند ٦ - عدد الصفحات :

يذكر عدد الأوراق المستخدمة فى التحليل ، ويوضع أعلا كل ورقة رقمها وكذلك الرقم الإجمالى للصفحات المستخدمة ، هكذا ١٧/٢ أو ٧/٣ ٠٠٠ الخ .

بند ٧ - الصناعة :

اسم الصناعة التى يقع العمل الجارى تحليله كجزء منها .

بند ٨ - الفرع :

تتقسم الصناعات الى فروع ، ويختص كل فرع بأعمال معينة من الصناعة .

بند ٩ - القسم :

ويقصد به قسم معين من الفرع يختص بعمل معين ، مثال : صناعة الجلود ، فرع السروجية ، قسم الشنط .

القسم الثانى - تحديد نوع العمل

بند ١٠ - تحديد نوع العمل :

يهدف هذا القسم الى تحديد الواجبات التى ينجزها العامل لاتمام عمله تحديدا دقيقا . ولتحقيق ذلك يجب أن يكون الوصف شاملا لما يقوم به العامل (ماذا) وكيف يقوم بأدائه (كيف) ولماذا يقوم بعمله (لماذا) .

وينبغى أن نبدأ هذا القسم من الاستمارة بجملة تمهيدية تحمل فى طياتها المعنى العام لنوع العمل الجارى تحليله باختصار ، ثم يلى ذلك الوصف الدقيق لكل واجب من الواجبات التى يشتمل عليها العمل .

ويجب أن تعطى الجملة التمهيدية لمن يقرأها فكرة واضحة عن طبيعة العمل ومشمئلاته والواجبات الرئيسية التى يتكون منها والتى تميزه عن غيره من الأعمال . ولذا فإن اختيار الكلمات المناسبة يعتبر مهمة شاقة اذ يجب الابتعاد عن الألفاظ الغامضة التى تحتمل أكثر من معنى . وعند كتابة الجملة التمهيدية ينبغى أن يسأل المحلل نفسه هذه الأسئلة :

(أ) ما هى الناحية البارزة فى هذا العمل التى تميزه عن غيره من الأعمال .

(ب) ما هى أنسب الكلمات التى يمكن استخدامها بحيث تنقل صورة واضحة عن العمل لمن يستخدم الاستمارة ؟

(ج) ما هي الاضافات أو التعديلات التي يمكن ادخالها على الجملة حتى تلقى ضوءاً أكثر على المعنى ؟

ويلي الجملة التمهيدية وصف الواجبات التفصيلية التي يشتمل عليها العمل بطريقة منطقية معقولة دقيقة تفصيلية بحيث يمكن للشخص العادي حين يقرأها أن يتصور الواجبات بوضوح ويتفهم طبيعة العمل بأقل جهد ممكن . ولذا يجب أن تذكر الواجبات حسب الترتيب الذي تجرى به ، كل واجب في جملة مستقلة ، مع ملاحظة أن يشمل وصف كل واجب الاجابة عن الأسئلة : ماذا وكيف ولماذا من معادلة تحليل العمل ، مع مراعاة الدقة في اختيار الكلمات الواضحة المعنى والاختصار غير المخل ، مع ذكر الأدوات المستخدمة في انجاز كل واجب طالما أمكن ذلك .

وفي نهاية وصف كل واجب توضح درجة أهمية الواجب ويقدر لها ثقل أو درجة أهمية تبدأ من ١ الى ٣ بحيث تعبر الدرجة ١ عن أقل الواجبات أهمية و ٢ تعبر عن الواجب المتوسط الأهمية و ٣ عن أكثر الواجبات أهمية . كما تذكر النسبة المئوية للوقت المستغرق في أداء الواجب بالنسبة للوقت الاجمالي لانجاز دورة عمل كاملة Work Cycle ، ويلاحظ أن يكون مجموع نسب الواجبات في النهاية ١٠٠ مع اغفال أي نسبة تقل عن ٥٪ وتدمج في واجب آخر . وسنذكر الآن مثالا لتوضيح هذا البند :

صناعة الخدمة الاجتماعية ، فرع الاشراف الاجتماعي بالمدارس الثانوية بنين ، قسم بحث الحالات .

تحديد نوع العمل :

الاختصاص بدراسة حالات الطلبة المشكلين أو المتخلفين دراسيا لارشادهم لحل مشاكلهم كجزء متمم لخدمات المدرسة نحو طلابها . ويشتمل هذا العمل على الواجبات الآتية :

١ - الاطلاع على التقارير الحالية عن طريق المدرسين أو ادارة المدرسة لفحصها ثم تكوين فكرة مبدئية عن المشكلة باستخدام سجلات الطلبة (٢ - ١٠ ٪)

٢ -

٣ - الخ .

القسم الثالث - مقتضيات العمل بوجه عام

يهدف هذا الجزء الى توضيح درجة الصعوبة التى يتضمنها كل واجب يشتمل عليه العمل ، أى أنه يستكمل الجزء الباقى من معادلة تحليل العمل وهى « المهارة المشتمل عليها العمل » على وجه التحديد ، ويمكن القول بأنها تحليل تفصيلى لدرجة المهارة اللازم توفرها عند أداء العمل وكذا مدى العمل بنجاح . وينقسم هذا الجزء من الاستمارة الى أربعة أقسام فرعية هى :

(أ) تحديد المسئوليات Responsibility

(ب) تفهم العمل Job Knowledge

(ج) التصرف العقلى Mental Application

(د) خفة الحركة والدقة Dexterity and Accuracy

وقبل شرح هذه الأجزاء يجب على المحلل أن يراجع القسم الثانى من الاستمارة الخاص بتحديد نوع العمل مع الوقوف عند كل واجب يشمله هذا القسم حتى يستخلص العوامل التى تنطوى عليها الواجبات . ويشتمل هذا القسم من الاستمارة على البنود الآتية :

بند ١١ - تحديد المسئوليات :

يهدف هذا البند الى تحديد درجة الاشراف والمراجعة للوقوف على الأخطاء حتى يمكن تلافيها ، وكذا معرفة درجة الخسارة التى تقع فى حالة الخطأ ، وللاقتصاد فى الجهد والنفقات . وتحدد المسئوليات بالنسبة لما يأتى :

- (أ) المسئولية بالنسبة للخامات والانتاج .
- (ب) المسئولية بالنسبة للأجهزة وعملها .
- (ج) المسئولية بالنسبة لعمل الآخرين .
- (د) المسئولية بالنسبة للتعاون مع الآخرين .
- (هـ) المسئولية بالنسبة لسلامة الآخرين .
- (و) المسئولية بالنسبة للأموال والممتلكات .
- (ز) المسئولية بالنسبة لسرية المعلومات .

بند ١٢ - تفهم العمل :

يختص هذا البند بالمعرفة العملية للأدوات والأجهزة والآلات ونظام العمل والخطوات الصحيحة لأدائه بنجاح . ويمكن تحقيق هذه المعرفة العملية اما عن طريق الخبرة السابقة أو عن طريق التدريب النظري والعملى أثناء العمل . وتشمل هذه المعرفة ما يأتى :

- (أ) المعرفة التامة للآلات والأجهزة المستخدمة .
- (ب) المعرفة التامة للخامات والمواد المستخدمة .
- (ج) المعرفة التامة لطرق العمل الصحيحة .
- (د) المعرفة التامة للطريقة الصحيحة للانتاج .
- (هـ) المعرفة التامة للعمليات الحسابية المرتبطة بالعمل .

بند ١٣ - التصرف العقلى :

ويقصد به تدريب النواحي الفكرية لامكان أداء العمل على الوجه الأكمل ، ويمكن تفسيرها بدرجة التفكير واستمراره والقدرة على وضع الخطط واليقظة العقلية التى يجب أن تتوافر لدى الفرد أثناء قيامه بالعمل ، كما تشمل التركيز الذهنى بالنسبة لتنوع العمل والمشاكل المتعلقة به . ولذا يجب النظر بعين الاعتبار الى النقاط الآتية :

- (أ) المبادرة Initiative : ويقصد بها مواجهة المشاكل التى تطرأ وحلها ، ويتطلب ذلك ذخيرة عقلية وقدرة تحليلية ومقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة فى المواقف الطارئة .
- (ب) مرونة التفكير Adaptability لمواجهة التغيرات التى تطرأ حسب الظروف والتكيف معها بمرونة .
- (ج) الحكم الصادق Judgment على المواقف والأعمال .
- (د) اليقظة العقلية Mental Alertness : ويقصد بها الانتباه اللازم لإدارة الآلات ومراقبتها بيقظة حتى تستمر فى العمل دون حوادث أو عطل وكذا مراقبة الانتاج حتى لا يتعرض للتلف .

بند ١٤ - خفة الحركة والدقة :

ويقصد بها القدرة على العمل اليدوى بالدرجة المطلوبة من الدقة لانجاز العمل بنجاح . ويستلزم ذلك البحث عن صفات معينة لخفة الحركة والدقة

والتوافق بين الحركات والتخصص فى العمل والمهارة فى تشغيل الأدوات والآلات مع اعتبار الوقت من العوامل الهامة • وينقسم هذا البند الى قسمين :

(أ) **خفة الحركة** : ويقصد بها السرعة مع المهارة فى الانجاز والتناسق بين الحسى الحركى كالتناسق بين العين واليد أو بين العين واليد والقدم كما هى الحال فى قيادة السيارات •

(ب) **الدقة** : ويقصد بها درجة الكمال التى ننشدها فى العامل للوصول بالانتاج الى الدرجة المطلوبة من النجاح •

المقسم الرابع - مقتضيات العمل من حيث الخبرة والتدريب

يختص هذا القسم بتوضيح الأماكن التى يمكن أن نحصل منها على عمال للعمل الجارى تحليله ، كما يبين نوع التدريب والخبرة التى يجب أن تتوفر فى العامل • ولهذه المعلومات أهميتها عند تعيين العمال وتفيد المرشد المهنى Vocational Counselor لوضع الرجل المناسب فى العمل الذى يلائمه حسب ميوله وقدراته واستعداداته أو لنقله من عمل الى آخر • ويشمل هذا القسم البنود الآتية :

بند ١٥ - الخبرة السابقة المطلوبة :

نذكر فى هذا البند الخبرة التى يلزم توفرها فى العامل حتى انجاز العمل بنجاح • ويحصل المحلل على البيانات الخاصة بهذا البند من رؤساء العمل والمشرفين •

بند ١٦ - بيانات عن التدريب اللازم :

ويقصد بذلك المعلومات الكافية عن نوع التدريب اللازم للعمال القائمين بالعمل ، مع ذكر أقل وقت ممكن بالنسبة للعمال ذوى الخبرة والعمال الذين ليس لهم سابق خبرة ، ثم تدرج باقى البيانات فى الجدول الآتى :

المهارة المكتسبة	نوع التدريب
يوضع هنا نوع المهارة التي يكتسبها العامل نتيجة للتدريب	التدريب أثناء العمل On Job Training أى نوع من التدريب يجرى بالمصنع للتدريب العمال .
يوضع هنا نوع المهارة التي يكتسبها العامل نتيجة للتدريب	التدريب المهني : Vocational Training أى تدريب أو دراسات خاصة تجرى بمدارس مهنية أو مراكز تدريب مهنية .
يوضع هنا نوع المهارة التي يكتسبها العامل نتيجة للتدريب	التدريب الفنى : Technical Training أى تدريب فنى فوق مستوى مرحلة التعليم الثانوى أى التخصص العالى كالهندسة والطب ... الخ .
يوضع هنا نوع المهارة التي يكتسبها العامل نتيجة للتدريب	التعليم العام : General Education أى نوع من التعليم بمدارس المرحلة الابتدائية والاعدادية والثانوية ، أو نوع الثقافة المطلوبة
يوضع هنا نوع المهارة التي يكتسبها العامل نتيجة للتدريب	النشاط الاجتماعى والهوايات : Activities and Hobbies أنواع النشاط الاجتماعى والرياضى والهوايات التي يقوم بها العمال وقت الفراغ .

المقسم الخامس - العلاقة بالأعمال الأخرى

يعنى هذا المقسم بتوضيح علاقة العمل الجارى تحليله بالأعمال الأخرى الموجودة بالمصنع الجارى فيه التحليل ، ويقصد بهذه العلاقة ارتباطها بترقى

العمال ونقلهم من عمل الى آخر فى نفس المصنع دون أن يتأثر العمل أو العامل . وينقسم هذا الجزء الى البنود الآتية :

بند ١٧ - الترقيات والنقل :

يحاول هنا المحلل الاجابة عن الأسئلة الآتية :

(أ) من أى الأعمال يرقى العمال للقيام بهذا العمل ؟

(ب) من أى الأعمال المتماثلة ينقل العمال الى هذا العمل ؟

(ج) الى أى الأعمال يرقى القائمون بهذا العمل .

بند ١٨ - نوع الاشراف على العامل :

هذا الاشراف اما مباشر أى مرتبط بالعمل مباشرة بحيث يتلقى تعليمات تفصيلية وارشادات خاصة بالعمل ، أو اشراف غير مباشر أو عام .

بند ١٩ - الاشراف الذى يقوم به العامل :

يذكر نوع الاشراف الذى يقوم به العامل كجزء من عمله بالنسبة لمن هم أقل منه مرتبة مع ذكر عدد العمال الذين يشرف عليهم ووظائفهم .

القسم السادس - ملاحظات

يهدف هذا القسم الى اضافة أى معلومات من شأنها أن تنير السبيل أمام من يستخدم استمارة تحليل العمل لأى غرض من الأغراض . وينقسم الى البنود الآتية :

بند ٢٠ - الأدوات والآلات والأجهزة المستخدمة :

يذكر هنا نوع المواد والأدوات وأجهزة والآلات التى يستخدمها العامل ، وفى حالة ما اذا كان بعضها غير شائع الاستعمال فينبغى وصفها وتحديد عملها . ويقصد بالأجهزة كل العدد والآلات التى تساعد العامل على انجاز عمله مع تمييز الأجهزة غير الشائعة الاستعمال بوضع خط تحتها عند ذكرها لأول مرة فى الاستمارة .

بند ٢١ - تعريف الاصطلاحات المستخدمة :

سبق أن ذكرنا فى البند السابق أنه يجب تمييز الأسماء الفنية أو غير الشائعة عند ذكرها لأول مرة ، وفى هذا البند يجب أن يذكر المحلل هذه الأسماء والاصطلاحات حسب ترتيب ورودها فى الاستمارة ويقوم بشرحها .

بند ٢٢ - ملاحظات :

تذكر أى تعليقات عامة يرى المحلل ضرورة ذكرها وأى ملاحظات أو تفاصيل أخرى لم ترد فى الاستمارة .

القسم السابع - ظروف العمل ومقتضياته البدنية

ان تحليل المطالب البدنية للأعمال يساعد فى عملية التشغيل بالوظائف المختلفة وخاصة بالنسبة لذوى العاهات ، بما يتناسب مع القدرات البدنية للأفراد . ويذكر فى أعلا النموذج اسم العمل ثم يضع المحلل علامة √ أمام كل نوع من النشاط يتطلبه العمل وكذا أمام ظروف العمل التى تنطبق على العمل الجارى تحليله والمخاطر التى يتضمنها . وينقسم هذا النموذج الى ثلاثة أجزاء رئيسية :

١ - ظروف العمل :

ويشمل هذا الجزء قائمة تحتوى على الظروف التى يلقاها العامل فى مختلف الأعمال ، وتوضع علامة √ أمام كل ظرف ينطبق على العمل الجارى تحليله ، كما توجد خانات خالية لادخال أى اضافات .

٢ - أنواع المخاطر التى يتضمنها :

وتشمل المخاطر التى يتعرض لها العامل أثناء قيامه بالعمل .

٣ - النشاط البدنى اللازم للعمل :

يحتوى هذا الجدول على مختلف الحركات التى يشملها أى عمل ، كما توجد خانات خالية لاضافة أى حركات أخرى يرى المحلل ادخالها بالنسبة للعمل الجارى تحليله .

٤ - تفاصيل النشاط البدنى :

الفرض من هذا البند هو وصف أنواع العلاقات والارتباطات التى تتضمنها نواحى النشاط البدنى الذى يقتضيه العمل ، ولتوضيح تكرار نواحى النشاط . ويستطيع المحلل المحلل الاستعانة بالنقط الآتية عند كتابة هذا البند .

(أ) **ترابط الحركات :** قد يتطرق الى ذهن من يستخدم الاستمارة أن وجود قائمة مراجعة تشمل مختلف نواحى النشاط البدنى يعنى أن كل حركة أو ناحية نشاط معينة هى مستقلة بذاتها ولذا فتعامل على حدة فى هذا البند ، ولكن الواقع بخلاف ذلك ولا يؤيد هذا الرأى ، فمن النادر أن نجد ناحية نشاط مستقلة بذاتها ، وعلى سبيل المثال نجد أن العامل لا يؤدى حركة الركوع دون أن يقوم بحركات أخرى مثل مد اليد وغير ذلك من الحركات المترابطة التى لا بد من أدائها حتى تستكمل دورة المقتضيات البدنية اللازمة لأداء واجبات العمل أو عملية من العمليات . ولذا فعند كتابة هذا البند ينبغى أن يوضح المحلل مدى الترابط بين الحركات وتتابعها حتى يعطى صورة واضحة عن المقتضيات البدنية للعمل .

(ب) **أهمية تكرار الحركات :** يقصد بالتكرار عامل الوقت الذى يستغرقه أداء الحركة . ويوضح المحلل عامل الوقت هذا بذكر نسبة مئوية بين قوسين فى نهاية الجملة .

(ج) **أهمية الحركات من حيث شدتها :** يقصد بالشدّة الطاقة المستهلكة فى أداء الحركة . ولكى يمكن اظهار درجة الشدة يذكر المحلل على وجه التحديد ما يأتى :

١ - وزن الأشياء التى يرفعها العامل والمسافة التى يقطعها حاملا الشئ مثل « ينحن ويمد يده ليقبض ويرفع ويحمل قضبان معدنية وزنها ١٠ كيلو جراما لمسافة ٨ أمتار (١٠٪) » .

٢ - أسماء الأجزاء التى يتداولها ، مثل « يقف ويمد يده للأمام ليمسك ويدير صمامات ٣ بوصة (٥٪) » .

٣ - الوضع الخاص للجسم الذى تستلزمه حركة الدفع والجذب ، واتجاه الدفع أو الجذب والأشياء التى يدفعها أو يجذبها ، مثل « يقف ويمد يده فوق مستوى الكشف ليقبض على أسلاك كهربائية ويشدها أفقيا فى ماسورة ١/٢ بوصة (١٠٪) » .

٤ - المسافة التى يقطعها فى المشى أو الجرى أو الزحف أو التسلق أو القفز ، مثل « يزحف مسافة ٣٠ مترا فى قاع السفينة (١٠٪) » .

٥ - الأسباب التى تدعو الى استخدام حاسة اللمس ، مثل « تقرير شكل أو حجم أو درجة حرارة الأشياء » .

٦ - اذا كان العمل يتطلب أكثر من مجرد الحديث العادى ، فيذكر درجة الصوت اللازمة وما اذا كانت مرتفعة أكثر من الحديث العادى .

٧ - الأشياء التى يصعب رؤيتها ، مثل « مؤشر على قرص قطره ٣ بوصة على مسافة ٦ أقدام » .

٨ - الألوان التى يلزم تمييزها ، مثل « الأحمر والأخضر والأزرق والبرتقالى وغيرها » .

٩ - الأسباب التى تستلزم ادراك المسافة ، مثل « الحكم على المسافة بين عربته والعربة التى أمامه » .

اذا كانت نواحى النشاط البدنى التى تشتمل على استخدام اليدين والأذرع والأقدام والساقين تتطلب استخدام ذراع ويد واحدة فقط أو ساق وقدم واحدة فقط ، فعلى المحلل أن يوضح ذلك فى هذا الجزء من الاستمارة .

وفيما يلى مثال لهذا البند :

« عامل مخرطة درجة أولى » يقف ، وينحنى ، ويدور أثناء ادارة ماكينة الخراطة (٨٠٪) ، يسير أحيانا حوالى ٣ أمتار ويحمل أدوات لاتزيد عن ١٠ كيلو جرام (٥٪) ، يدفع عربة يد محملة بأدوات زنتها ١٠٠ كيلو جرام لمسافة ٢٥ مترا (٥٪) ، يستخدم يديه للتحكم فى القبض على عجلة المخرطة (٣٠٪) ، يختبر الأجزاء المنتهية باستخدام البصر واللمس (٥٪) ، ينحنى لقراءة الأرقام التى يعطيها مؤشر الآلة (٣٠٪) ، يعطى تعليمات شفوية للمساعدين (١٥٪) .

٥ - تفاصيل ظروف العمل :

الغرض من هذا البند هو وصف ظروف العمل التى يتعرض لها العامل أثناء انجاز العمل بكل دقة . وعند وصف هذه الظروف يكتب المحلل تعبيرات معينة مع مراعاة الاعتبارات الآتية :

(أ) ما إذا كان العمل يتطلب من العامل أن يعمل بالداخل أو بالخارج أو بكليهما ، مثل « يعمل بداخل مكان مغلق من جميع الجهات عدا جهة واحدة مفتوحة (٨٠٪) وبالخارج فى جميع أنواع الطقس (٢٠٪) » .

(ب) ارتفاع الأماكن التى يعمل بها ، مثل « يعمل على سقالة بارتفاع ٢٥ مترا (٨٠٪) » .

(ج) حجم الأماكن الضيقة المحدودة ، مثل « يعمل فى مكان محدود ٦ × ٣ × ٣ قدم (٢٠٪) » .

(د) مصادر البلل ، مثل « يعمل فى أماكن مبتلة نتيجة للنشع الصادر من الأرض (٥٠٪) » .

(هـ) مدى التغير فى درجة الحرارة بالدرجات المئوية من أقل درجة الى أعلى درجة .

(و) درجة الرطوبة سواء أكانت عالية أو منخفضة ، مثل « يتعرض لدرجة رطوبة ٧٥ درجة (١٠٠٪) » .

(ز) مصادر الضوضاء ، مثل « يتعرض لأصوات الآلات (١٠٠٪) » .

وفيما يلى مثال لهذا البند :

« عامل مخرطة درجة أولى » : بالداخل (١٠٠٪) ، ضوضاء بسبب الآلات (١٠٠٪) ، اتساخ من الآلات والشحومات (٧٠٪) ، اضاءة وتهوية كافية (١٠٠٪) .

٦ - تفاصيل أنواع المخاطر :

الغرض من هذا البند هو الإشارة الى احتمالات تعرض العامل للاصابة نتيجة للمخاطر التى تنطوى عليها نواحى النشاط البدنى وظروف العمل ، حتى يمكن تعرض الأخطار التى قد يتعرض لها العامل عن طريق احتياطات الأمن باستخدام الملابس والمهمات الواقية وغير ذلك من الوسائل .

ولكى يستطيع المحلل تحديد أنواع الاصابات المحتملة فيمكنه الاستعانة بالدليل الآتى يلخص أهم الاصابات :

- (١) الجروح والكدمات •
- (ب) الحروق •
- (ج) الالتواءات •
- (د) الفتق •
- (هـ) الكسور •
- (و) فقد الأطراف •
- (ز) عجز البصر •
- (ح) عجز السمع •
- (ط) الأمراض المهنية •
- (ي) الانهيار العصبى •
- (ك) الصدمات الكهربائية •
- (ل) الاشعاع والتسمم •

وتستخدم فى هذا البند أيضا نسبة مئوية لتوضيح عامل الوقت الذى يتعرض فيه العامل للخطر • وهناك ارتباط بين النسبة المئوية للوقت الذى يتعرض فيه العامل للخطر عند أداء نشاط بدنى معين بالنسبة المئوية التى يستغرقها أداء هذا النشاط البدنى ، ويصدق هذا القول أيضا على ظروف العمل من حيث ارتباط النسبة المئوية للوقت الذى يتعرض فيه العامل للإصابة نتيجة لظروف عمل معينة والنسبة المئوية للوقت الذى يستغرقه تعرض العامل لهذه الظروف •

وفيما يلى مثال لهذا البند :

« عامل مخرطة درجة أولى » • معرض للجروح والكدمات الناتجة عن العمليات الميكانيكية ولعدم امكان استخدام القفاز (٨٠ ٪) ، معرض للحروق الشديدة الناتجة من الاشتعال المفاجئ لسبائك المغنسيوم (٢٠ ٪) ، احتمال التعرض للإصابة بالفتق نتيجة لدفع عربة يدوية ثقيلة (٥ ٪) •

تعريف المصطلحات المستخدمة فى ظروف العمل ومقتضياته البدنية :

فيما يلى تعريف المصطلحات الواردة بالاستمارة بصفحة « ظروف العمل ومقتضياته البدنية » حسب ترتيب ورودها بالاستمارة ، وهى ملخصة عن تقرير مكتب القوى العاملة بوزارة العمل الأمريكية (١) :

USES : Training and Reference Manual for Job (١)
Analysis. (Washington, D.C., Government Printing Office),
pp. 41-44.

أولاً - ظروف العمل والمخاطرة :

- ١ - بالداخل : فى داخل المباني بما يكفل الوقاية من تقلبات الجو .
- ٢ - بالخارج : خارج المباني أو تحت مظلة مما لا يحقق وقاية كاملة من تقلبات الجو .
- ٣ - حار : درجة عالية من الحرارة تكفى للاحساس بالمضايقة البدنية .
- ٤ - بارد : درجة منخفضة من الحرارة تكفى للاحساس بالمضايقة البدنية .
- ٥ - تغيرات جوية مفاجئة : تغيرات فى درجة الحرارة بحيث تكون واضحة وفجائية مما يسبب رد فعل بدنى .
- ٦ - رطب : وجود رطوبة عالية فى الجو بدرجة تكفى للاحساس بالمضايقة البدنية .
- ٧ - مبتل : التعرض للماء أو السوائل الأخرى (مثل أعمال الصيد وبناء السفن) .
- ٨ - جاف : درجة الرطوبة فى الجو منخفضة بدرجة تكفى للاحساس بالمضايقة البدنية .
- ٩ - مترب : تشبع الهواء بذرات مختلفة كغبار النسيج أو الدقيق أو نشارة الخشب أو الريش وغير ذلك من المواد الغريبة مما يجعل مكان العمل مصدر مضايقة بدنية أو يسبب بعض الأمراض المهنية .
- ١٠ - ذو رائحة نفاذة : روائح تسبب المضايقة (كتلك الصادرة من عملية دبغ الجلود أو الصادرة من بعض المواد الكيميائية) .
- ١١ - ضوضاء : أصوات عالية أو صاخبة بحيث تسبب تشتت التفكير أو الحاق الأذى بحاسة السمع (مثل أصوات الآلات الميكانيكية أو الآلات الكاتبة أو أصوات الدق) .
- ١٢ - اضاءة كافية : اضاءة تكفى لتقليل احتمال ارهاق العين .
- ١٣ - تهوية كافية : هواء متجدد باستمرار بحيث لا يعرض العمال للاختناق أو التعرض للتيارات الهوائية .

١٤- اهتزاز : احداث حركة ذبذبة أو رعشة أو رجفة بالجسم أو بالعضلات ، وخاصة عضلات الساقين والذراعين ، من تكرار الحركات .

١٧- مخاطر ميكانيكية : التعرض للمواد أو الأجهزة الميكانيكية التي تتضمن خطر التعرض للإصابة البدنية .

١٨- مخاطر كهربائية : التعرض للأسلاك أو المحولات الكهربائية أو بعض الأجزاء أو الأجهزة الكهربائية غير المعزولة مما يتضمن خطر التعرض للإصابة بصدمات كهربائية .

١٩- أشياء متحركة : التعرض للأجهزة والأشياء المتحركة مثل : الروافع العالية ، والعربات التي تدار باليد أو بالموتور ، والأشياء التي تسقط أثناء العمل ، والقيام بإدارة مثل هذه الأجهزة ، مما يتضمن التعرض لخطر إصابة الجسم .

٢٠- تقلص العضلات : نتيجة للعمل في مكان ضيق تكون حرية الحركة فيه محدودة ، أو لا يستطيع فيه العامل أن يحتفظ باعتدال قامته ، أو يضطر للبقاء في وضع معين مقيد الحركة لفترة طويلة (مثل جلوس القرفصاء أو الارتكاز على قدم واحدة) .

٢١- أماكن مرتفعة : مكان العمل مرتفع عن سطح الأرض مما قد يعرض العامل للسقوط والإصابة (مثل العمل على سقالات في أعمال البناء) .

٢٢- التعرض للحروق : مكان العمل يعرض الفرد لخطر الحروق من المواد الساخنة أو النار أو المواد الكيميائية الحارقة (مثل أعمال المسبك) .

٢٣- التعرض للانفجار : التعرض للغازات والأبخرة والسوائل والمواد المتفجرة مما يتضمن خطر التعرض للإصابة البدنية (مثل أعمال البترول ولحام الأوكسجين) .

٢٤- التعرض للإشعاع : التعرض لمواد إشعاعية مثل الراديوم واليورانيوم ، أو أشعة اكس ، أو الأشعة فوق البنفسجية ، أو الأشعة دون الحمراء ، مما يتضمن خطر اضرار البصر أو حدوث حالات عجز جزئي أو كلي .

٢٥- التسمم : التعرض للدخان أو الغازات أو الأبخرة أو الرذاذ أو السوائل التي تسبب حالات عجز جزئي أو كلي نتيجة للاستنشاق أو تلوث جلد الجسم .

٢٦- العمل مع الآخرين : يتطلب العمل التعاون المهني مع العمال والزملاء
أو الاتصال المباشر بالجمهور .

٢٧- العمل حول الآخرين : يتطلب العمل مجهودا مهنيا مستقلا ولكن
بالقرب من الزملاء أو الجمهور .

٢٨- العمل منفردا : يتطلب العمل مجهودا مهنيا مستقلا دون اتصال بالزملاء
أو الجمهور .

ثانيا - النشاط البدني :

٢٣- المشي : التحرك من مكان الى آخر على القدمين في خطوات متعاقبة
بوضع احدي الاقدام قبل الأخرى على الأرض دون جرى .

٣٤- القفز : دفع الجسم في الهواء الى أعلا أو الى أسفل أو أفقيا في الهواء
بالاعتماد على حركات عضلات القدمين والساقين .

٣٥- الجري : التحرك بسرعة باستخدام القدمين والساقين بطريقة أسرع
مما يحدث في المشي .

٣٦- التسلق : الصعود أو النزول من السلالم والسقالات والأعمدة والحبال
وما أشبهه باستخدام القدمين والساقين أو باستخدام اليدين والذراعين
مع القدمين والساقين .

٣٧- الزحف : التحرك من مكان الى آخر على اليدين والركبتين أو على
اليدين والقدمين .

٣٨- الوقوف : ارتكاز الجسم على القدمين والساقين في هيئة معتدلة أو في
وضع قريب من الاعتدال .

٣٩- الدوران : ادارة الجسم دورة جزئية من حالة الثبات مثل الوقوف أو
الجلوس ، باستخدام العمود الفقري والجذع والرقبة والساقين .

٤٠- الانحناء : ثني الجسم للأمام ولأسفل باستخدام العمود الفقري
والجذع .

- ٤١- الركوع : ثنى الساقين عند الركبتين والارتكاز على احدى الركبتين أو على الركبتين معا .
- ٤٢- الجلوس : الاستناد على الردفين أو مؤخر الجسم كما يحدث فى حالة الجلوس على كرسى أو سرج .
- ٤٣- مد اليد : مد الذراعين أو اليدين فى أى اتجاه .
- ٤٤- الرفع : رفع الشئ أو خفضه من مستوى الى آخر ، ويشمل ذلك جذب الشئ الى أعلا .
- ٤٥- الحمل : نقل الشئ برفعه باليدين والذراعين .
- ٤٦- الرمى : دفع الشئ أو قذفه فى الهواء بحركة اهتزازية من اليد والذراع سواء استخدمت فى ذلك أدوات مساعدة أم لم تستخدم .
- ٤٧- الدفع : بذل القوة لتحريك شئ بعيدا عن مصدر القوة ، ويتضمن ذلك اللطم والدق والرفس والضغط على الدواسات التى تدار بالقدم .
- ٤٨- الجذب : بذل القوة لتحريك الشئ نحو مصدر القوة ، ويتضمن ذلك عملية الهز أو الرج أو النزع .
- ٤٩- القبض باليد : مسك الشئ أو القبض عليه أو ادارته أو تحريكه باليد أو اليدين ، (ويجب عدم الخلط بينه وبين « المسك بالأصابع ») .
- ٥٠- المسك بالأصابع : الالتقاط أو العصر أو القيام بحركات تعتمد أساسا على الأصابع ، (يجب عدم الخلط بينه وبين « القبض باليد ») .
- ٥١- اللمس : ادراك صفات الأشياء مثل الحجم والشكل ودرجة الحرارة والتركيب عن طريق أجهزة الاستقبال الحسى بالجلد وفى أطراف الأصابع على وجه الخصوص .
- ٥٢- التكلم : التعبير عن الأفكار أو تبادلها باستخدام الكلمات المنطوقة .
- ٥٣- الاستماع : ادراك طبيعة الأشياء بالأذن .
- ٥٤- الابصار : ادراك طبيعة الأشياء بالعين .

٥٥- رؤية الألوان : ادراك ألوان الأشياء بالنظر .

٥٦- ادراك المسافة : ادراك المسافة بين الشيء والملاحظة أو ادراك المسافة بين شيء ما وآخر على أبعاد مختلفة من الملاحظ .

٥٧- سرعة العمل : نسبة السرعة التي يقتضيها العمل من العامل .

القسم الثاني - الخصائص المتطلبية للعمل

ان للمعلومات الخاصة بالقدرات الأساسية والسمات الشخصية اللازمة لأداء العمل بنجاح أهميتها فى نواح متعددة ، مثل تقييم الأعمال وتقرير تنقلات العمال وبرامج انتقال العمال وغيرها . ويوضح ذلك المثال الآتى :

إذا أُنْصَحَ الرأى على صفات وسمات خاصة بأحد الأعمال فى مؤسسات مختلفة على أيدي عدد من المحللين فمن الميسور تقدير الصفات والسمات اللازمة لأداء هذا العمل بنجاح عن طريق مقارنة الخصائص المتطلبية للعمل فى المؤسسات المختلفة . وتتطلب هذه المعلومات أن تكون السمات فى صيغة مقتضيات العمل أو الخصائص المتطلبية للعمل . ولتوضيح هذا الرأى نذكر المثال الآتى :

يتطلب استخدام الآلات والأدوات لإنجاز عمل ما ، ألا تكون صفات العامل قاصرة على مجرد معرفته للواجبات التى ينطوى عليها العمل وكيف يقوم بأدائها ، بل يتعدى ذلك الى بعض القدرات الحركية كالقدرة على المسك بالأدوات وإدارة الآلات وبذل الطاقة البدنية لتداول أدوات للعمل ، والقدرة على الحكم على مواقف العمل للتصرف حسب ما تمليه ظروف العمل ، واستخدام بعض الحواس لتقدير بعض صفات مواد العمل والانتاج ، وبعض السمات الشخصية الأخرى .

ويحدد بقسم « الخصائص المتطلبية للعمل » ٥٠ صفة أو سمة يقوم المحلل بتقدير وزن لكل منها حسب ما يتطلبه العمل . ويشمل نموذج الخصائص المتطلبية للعمل جميع الصفات والسمات التى يتطلبها أى عمل من الأعمال وان كانت تتفاوت فى التقدير حسب مقتضيات كل عمل ومستلزماته . وينبغى أن يقوم المحلل بتقدير السمات التى يشتمل عليها هذا النموذج عقب الانتهاء من التحليل مباشرة أى بعد استكمال الأقسام السابقة من استمارة تحليل العمل حتى تكون الصورة الكاملة عن العمل ومقتضياته لازالت واضحة فى

ذهنه بكل مشتملاتها والعمليات المختلفة التى تنطوى عليها . ويجب تقدير كل صفة أو سمة مذكورة بالنموذج بغض النظر عن نوع العمل سواء أكان بسيطاً أم معقداً ، كتابياً أم ميكانيكياً ، فنياً أم عادياً ، كما يجب ألا يغفل تقدير أى صفة .

وتقدر الصفات أو الخصائص على خمسة مستويات كالآتى :

- (أ) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة عالية جداً .
- (ب) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة فوق المتوسط .
- (ج) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة متوسطة .
- (د) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة أقل من المتوسط .
- (هـ) تعنى أن العمل لا يستلزم هذه الصفة على الإطلاق .

وتقدر الصفة بوضع علامة (×) فى الخانة المناسبة بجوار الصفة وفيما يلى تعريف لهذه الصفات أو الخصائص ملخص عن تقرير مكتب القوى العاملة بوزارة العمل الأمريكية (١) ، مع ذكر بعض التعليقات والعوامل التى يلزم اعتبارها عند تقدير السمات .

١ - يعمل بسرعة لمدة طويلة . القدرة على العمل بسرعة كبيرة أثناء فترة العمل كلها . وهى لا تشمل الطاقة المبذولة ولكنها تختص بسرعة الانجاز وتختلف فترة العمل من صناعة الى أخرى ومن مؤسسة الى أخرى ومن عمل الى آخر . ويوضع فى الاعتبار . قياس السرعة ميكانيكياً أو بمعرفة رؤساء العمل والادارة ، واستخدام البواعث أو المثيرات المادية ، ودرجة تكرار العمل ، ونوع الانتاج وكميته .

٢ - قوة الأيدى : القدرة على أداء العمل الذى يقتضى عضلات قوية بالأصابع واليدين والرسغين والساعدين كالتى تتطلبها أساساً عمليات عصر الأشياء أو ثنيها أو جذبها أو قطعها أو تدويرها أو مسكها ، ولا تتضمن استخدام الذراع من المرفق الى الكتف كنشاط عضلى أساسى . الاعتبارات هى : أوزان الأشياء المستخدمة ، تكرار التداول ومدته ، سرعة الحركات ، المسافة التى تتحرك فيها الأشياء .

٣ - قوة الأذرع : القدرة على أداء الأعمال التى تقتضى عضلات قوية بالذراعين من المرفق (الكوع) الى الكتف كالتى تستلزمها أساسا عمليات رفع الأشياء أو هزها أو دفعها أو جذبها أو حملها أو قذفها .
الاعتبارات هى : الأوزان المستخدمة ، تكرار القداول ومدته ، سرعة الحركات ، المسافة التى تتحرك فيها الأشياء .

٤ - قوة الظهر : القدرة على أداء العمل الذى يقتضى عضلات قوية فى الظهر والكتفين ، كالتى تستلزمها أساسا عمليات رفع الأشياء من الأرض أو دفعها بالظهر والكتفين أو طرقتها بمطرقة ثقيلة ، الاعتبارات هى : الأوزان المستخدمة ، تكرار الاستخدام ومدته ، سرعة الحركات ، المسافة التى تتحرك فيها الأشياء .

٥ - قوة الساقين : القدرة على أداء العمل الذى يستلزم عضلات قوية متينة فى الساقين والفخذين ومفصلى الركبتين والقدمين ، كالتى تتطلبها أساسا عمليات رفع الأشياء باستخدام الركبتين أو التبديل بالقدمين مع الضغط أو كثرة التسلق والمشي والركوع والوقوف لمدة طويلة والزحف . الاعتبارات هى : الأوزان المستخدمة ، تكرار الاستخدام ومدته ، سرعة الحركات ، المسافة التى تتحرك فيها الأشياء ، درجة التسلق أو المشى أو الركوع أو الوقوف أو الزحف المشتمل عليها العمل .

٦ - مهارة الأصابع : القدرة على تحريك الأصابع أو تناول الأشياء بسرعة ودقة . ويجب عدم الخلط بين هذه الصفة وبين استخدام الأصابع كجزء من اليد فى حركات اليد بأكملها . الاعتبارات هى : سرعة الحركات وصعوبتها ، استخدام أصابع إحدى اليدين أو كليهما ، حجم الأشياء المستخدمة ، الدقة المطلوبة لأداء الحركات .

٧ - مهارة الأيدي والأذرع : القدرة على تحريك الأيدي والأذرع بسرعة ودقة . الاعتبارات هى : صعوبة الحركات وتكرارها ، هل تستخدم يد واحدة أو كلتا اليدين ، درجة الدقة اللازمة .

٨ - مهارة القدمين والساقين : القدرة على تحريك القدمين والساقين بسرعة ودقة . الاعتبارات هى : صعوبة الحركات ومدى تكرارها ، واستخدام كلا القدمين أو الساقين أو أحدها ، ودرجة الدقة المطلوبة .

٩ - تآزر العين واليد : القدرة على السيطرة على حركات اليدين بدقة على

أساس ما تراه العينان ، ولا يستلزم ذلك سرعة معينة • الاعتبارات
هى : درجة الصعوبة والتكرار فى الحركات •

١٠- تأزر العين واليد والقدم : القدرة على السيطرة بدقة على الحركات
المتأنية (التى تحدث فى آن واحد) لليدين والقدمين على أساس ما تراه
العينان ، ولا يستلزم ذلك سرعة محددة • الاعتبارات هى : سرعة
الحركات وصعوبتها ومدى تكرارها •

١١- تأزر اليدين : القدرة على تحريك كل من اليد اليمنى واليد اليسرى
حركات مستقلة فى آن واحد ، والقدرة على عمل شئ باحدى اليدين وعمل
شئ آخر باليد الأخرى ، ولا ضرورة لعملية الإبصار فى هذه الحركة •
الاعتبارات هى : سرعة الحركات وصعوبتها ومدى تكرارها ، واتجاه
الحركات ، والاختلاف بين حركات اليدين •

١٢- تقدير حجم الأشياء : القدرة على اصدار أحكام دقيقة تتعلق بالأبعاد
مثل الطول أو العرض أو العمق أو الارتفاع أو السمك أو تقدير الحجم
الكلى أو المساحة الكلية ، قد نستخدم مساعدات ميكانيكية فى التقدير •
الاعتبارات هى : درجة صعوبة الأشياء وتعقدها ، والأبعاد ، وتكرار
التقدير وسرعته ، ومدى الحاجة لاستخدام المساعدات الآلية •

١٣- تقدير كمية الأشياء : القدرة على اصدار أحكام دقيقة تتعلق بكمية
الأشياء أو سعتها على أساس الوزن أو العدد أو الحجم ، وقد تستخدم
مساعدات ميكانيكية فى التقدير • الاعتبارات هى : التنوع فى التقدير ،
مدى استخدام المساعدات الميكانيكية •

١٤- ادراك شكل الأشياء : القدرة على تمييز ما اذا كان للأشياء الحجم
الصحيح ، أو الشكل والاطار الصحيح ، أو القدرة على ادراك الأشياء
بصفة عامة على أساس الحجم ، وقد تستخدم المساعدات الآلية كأساس
للتقدير • الاعتبارات هى : تعقد الشكل ، سرعة الادراك وتكراره ،
المقارنة بالمعايير العقلية أو المفاهيم المعيارية ، مدى الحاجة الى
استخدام المساعدات الآلية •

١٥- تقدير سرعة الأشياء المتحركة : القدرة على اصدار أحكام دقيقة تتعلق
بسرعة حركة الأشياء المتحركة بالنسبة الى أشياء أخرى متحركة أو
بالنسبة الى نقطة ثابتة ، وقد تستخدم المساعدات الآلية كأساس للتقدير ،
ويشمل التقدير كلا من السرعة والمسافة • الاعتبارات هى : درجة

صعوبة التقديرات وسرعتها وتكرارها ، درجة التنوع فى التقدير ،
مدى الحاجة الى استخدام المساعدات الآلية .

١٦- حدة الابصار : القدرة على ادراك الأشياء أو التحقق منها ، أو تحديد موضع الأشياء عن بعد ، أو تمييز الأشياء بدقة باستخدام البصر .
الاعتبارات هى : الدقة اللازمة فى التمييز ، صعوبة التمييز وسرعته وتكراره ، ظروف العمل ، المساعدات البصرية المستخدمة .

١٧- حدة السمع : القدرة على التمييز الدقيق لأوجه الاختلاف أو التشابه فى درجة الأصوات أو شدتها أو نوعها ، أو القدرة على تمييز صوت معين .
الاعتبارات هى : ظروف العمل ، مدى تكرار دلالات الصوت وتعقدها وسرعتها ، الدقة اللازمة فى التمييز .

١٨- حاسة الشم : القدرة على تمييز أوجه التشابه أو الاختلاف فى شدة الروائح أو نوعها ، أو القدرة على تمييز رائحة معينة .
الاعتبارات هى : الدقة اللازمة فى التمييز ، السرعة والتكرار فى التعرف على الروائح ، درجة الشدة فى الروائح المستخدمة .

١٩- حاسة الذوق : القدرة على التمييز الدقيق لأوجه التشابه أو الاختلاف فى شدة المذاقات أو نوعها ، أو القدرة على تمييز مذاق معين ،
الاعتبارات هى : الدقة اللازمة فى التمييز ، شدة المذاقات المستخدمة وصعوبتها ، تكرار التذوق وسرعته .

٢٠- التمييز اللمسى : القدرة على التمييز بدقة عن طريق اللمس ، وحساسية الأصابع أو أجزاء الجسم الأخرى للملامسة (النعومة) أو الخشونة أو الحدود الخارجية أو الأنواع الأخرى لسطح الأشياء . ولا يشمل ذلك حاسة الضغط أو تقدير درجة الحرارة أو المزوجة عن طريق اللمس .
الاعتبارات هى : درجة صعوبة التمييز وتكراره وسرعته ، الدقة اللازمة فى التمييز .

٢١- التمييز العضلى : القدرة على اصدار أحكام على أساس الحساسية العضلية كالتى يتطلبها تقدير الوزن عن طريق الرفع ، أو تقدير المقاومة عن طريق الدفع أو الجذب ، أو الاحساس بالمكان ، أو توجيه أعضاء الجسم بدون استخدام العينين ، أو تنظيم ضغط أعضاء الجسم كما يحدث فى حالة استخدام دواسات القدم أو الطرق بالمطرقة ، الخ .
الاعتبارات هى : درجة التكرار والسرعة والصعوبة اللازمة فى التمييز ، الدقة اللازمة فى التمييز .

٢٢- تذكر تفاصيل الأشياء : القدرة على تذكر استرجاع التفصيلات مثل الحجم والوزن والتمن والكمية ونظام تركيب الأشياء المعقدة التركيب والبنود التى تتضمنها مواصفات العمل ، الخ • الاعتبارات هى : عدد البنود المسترجعة وتعقدها طول الوقت اللازم لاستمرار التذكر ، مدى تكرار التغير فى التذكر وسرعته •

٢٣- تذكر تفاصيل الافكار المجردة : القدرة على تذكر المبادئ والأفكار والنظريات التى تعتمد عليها فى عمل ما ، ويتضمن ذلك تذكر الخطط والنظم والعمليات وما أشبه : الاعتبارات هى : صعوبة العمل وتعقده ، درجة تكرار التغير فى موقف العمل ، الوقت اللازم لاستمرار التذكر •

٢٤- تذكر التعليمات الشفهية : القدرة على تذكر سلسلة من التعليمات أو غير ذلك من البيانات والمعلومات الشفهية • الاعتبارات هى : طول الوقت اللازم لاستمرار التذكر ، صعوبة المواد اللازم تذكرها وسرعة التغير فى المواد والمعلومات الشفهية •

٢٥- تذكر التعليمات الكتابية : القدرة على تذكر سلسلة من التعليمات أو غير ذلك من البيانات التى سبق قراءتها • الاعتبارات هى : صعوبة المواد اللازم تذكرها وكميتها ، الوقت اللازم لاستمرار التذكر ، تكرار المواد اللازم تذكرها وسرعة التغير فى محتويات التعليمات الكتابية ، ومدى توفر المواد للرجوع إليها •

٢٦- القدرة الحسابية : القدرة على القيام بالأعمال الحسابية أو العمليات الرياضية العالية ، ويشمل ذلك المهن التى تشتمل على تحليل أو تفسير لبيانات احصائية وان كانت لا تحتوى على عمليات رياضية معقدة • الاعتبارات هى : السرعة والدقة اللازمين فى اجراء العمليات الحسابية ، المساعدات المستخدمة فى اجراء العمليات الحسابية ، المستوى الرياضى اللازم •

٢٧- الذكاء : القدرة على التفكير والوصول الى قرارات ، والذكاء يعبر عن القدرة على حل المشكلات ويشتمل على الاستدلال والحكم والتذكر واليقظة والانتباه والابتكار ، الخ • الاعتبارات هى : تعقد المشكلات ، درجة المسؤولية التى يتضمنها انجاز العمل •

٢٨- التكيف (التوافق) : القدرة على التوافق بسرعة للمواقف الجديدة أو المتغيرة فى العمل ، ويقصد بها المرونة الشاملة فى النواحي البدنية

والمزاجية والعقلية - ويراعى عدم الخلط بينهما وبين « الاتزان الانفعالى » أو « الذكاء » أو « المبادأة » أو « الانتباه الى أشياء متعددة » . الاعتبارات هى : صعوبة العمل ، مدى تكرار التغير فى تفاصيل العمل والسرعة التى يتم بها ذلك ، السرعة اللازمة للتوافق .

٢٩- القدرة على اتخاذ قرارات : القدرة على فهم الأدلة والوصول الى نتائج بدون تأخير لا مبرر له . الاعتبارات هى : صعوبة الأدلة أو تعقدها ، مدى السرعة والتكرار اللازمين لاتخاذ القرارات ، مدى التغير فى موقف العمل ، مسئولية العمل والنتائج المترتبة على القرارات .

٣٠- القدرة على التخطيط : القدرة على ادراك وفهم الأشياء التى يلزم عملها لتحقيق غرض أو هدف معين ، والقدرة على تقرير واعداد وتنسيق الاجراءات اللازمة لتحقيق الهدف ، والقدرة على تنظيم الأفكار أو الأشياء . الاعتبارات هى : تعقد المشكلات ، مسئوليات العمل ، مدى التغير فى موقف العمل .

٣١- المبادأة : القدرة على معرفة المشكلات التى تتضمنها مواقف العمل والتعرف حسب مقتضيات الموقف بدون تأقى تعليمات معينة . الاعتبارات هى : تعقد العمل ومسئوليته ومدى التغير به ، النتائج المترتبة على العمليات .

٣٢- فهم الأجهزة الميكانيكية : القدرة على فهم التركيبات والعمليات الميكانيكية وتطبيقها ، الاستبصار الميكانيكى أو العبقريّة الميكانيكية . ويتضمن ذلك القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالآلات والأجهزة والتركيبات والأدوات الميكانيكية . الاعتبارات هى : عدد المبادئ المستخدمة وتنوعها ، التطبيق المباشر للنظريات والانشاءات والاستخدام الابتكارى للتصميمات .

٣٣- الانتباه الى وحدات متعددة : القدرة على تركيز التفكير على أجزاء متعددة من العمل فى وقت واحد ، أو تحويل الانتباه من جزء الى آخر بسرعة . وينبغى عدم الخلط بين هذه الصفة « وتذكر تفاصيل الأشياء » ، إذ أن تذكر تفاصيل الأشياء يعنى القدرة على تذكر واسترجاع الموضوعات أو الوحدات ، بينما يختص هذا البند - أى الانتباه الى وحدات متعددة - بناحية الانتباه أساسا . الاعتبارات هى : تعقد العمل ودقته وعدد الوحدات ، مدى السرعة والتكرار اللازمين فى تحويل الانتباه ، ظروف العمل التى تؤثر على الانتباه .

٢٤- التعبير الشفهي : قدرة الشخص فى التعبير عن نفسه شفهيًا بطريقة واضحة فعالة • ويدخل تحت هذا البند كل نشاط يحتاج الى الجمل أو الكلمات أو التعبيرات المنطوقة • الاعتبارات هى : مسئولية العمل وتتابع الكلمات وتلاحقها سواء أكان ذلك أمام المستمعين مباشرة أو عن طريق استخدام تسجيلات صوتية ، الغرض من الحديث •

٢٥- المهارة فى التعبير الكتابي : القدرة على عرض المعلومات أو الأفكار كتابة بطريقة واضحة ، وهذا البند غير محدد بالكتابة الابتكارية فقط ولكنه يمتد الى أى مواد كتابية • الاعتبارات هى : طبيعة المادة المكتوبة وأهدافها ، درجات الأشخاص الذين يتلقونها ، مسئولية العمل والصدقة اللازمة لأدائه •

٢٦- اللباقة فى التعامل مع الآخرين : القدرة على استخدام الدبلوماسية فى أى نوع من العلاقات الانسانية بحيث يكفل الحصول على الاحترام والرغبة الطيبة والتعاون ، وهى تستخدم فى تقدير الأعمال التى تتطلب اتصالا مباشرا بالجمهور والعلاقات العامة بالمؤسسة • الاعتبارات هى : تكرار المواقف التى تستلزم المعاملة اللبقة ، مسئوليات العمل •

٢٧- المظهر الشخصى : المنظر العام ، أو الأناقة ، أو الملابس ، أو النظافة ، الأشخاص عن طريق المظهر أو الصوت أو أية معلومات أخرى عن الأشخاص ، وهى تستخدم فى تقدير الأعمال التى تستلزم التعرف على الأشخاص • الاعتبارات هى : عدد الأشخاص اللزم تذكرهم ، كمية الاتصال المباشر الذى يساعد على التذكر ، مسئوليات العمل •

٢٨- المظهر الشخصى : المنظر العام ، أو الأناقة ، أو الملابس ، أو النظافة ، أو الجاذبية ، الاعتبارات هى : دلالة المظهر الشخصى • وأهميته بالنسبة للعمل •

٢٩- القدرة على التركيز : القدرة على أداء العمل وسط الضجيج والصخب أو المقاطعات أو بعض العوامل الأخرى المعطلة أو المشتتة • وينبغى عدم الخلط بينه وبين الانتباه الى وحدات متعددة • الاعتبارات هى : تعقد العمل ، نوع التشتت ودرجته ، مسئوليات العمل ، درجة الدقة اللازمة •

٤٠- الاتزان الانفعالى : القدرة على الاحتفاظ بالهدوء والسيطرة على النفس فى جميع الظروف ، الاعتبارات هى : تتابع الحركات ، مسئولية العمل

والدقة اللازمة ، مدى التكرار والسرعة اللازمين فى التكيف بالنسبة للمواقف .

٤١- العمل تحت ظروف خطرة : القدرة على أداء العمل تحت ظروف المخاطر مما قد ينجم عنها اصابات بدنية . ينبغى عدم الخلط مع « الاتزان الانفعالى » . الاعتبارات هى : مدى الاصابة المحتملة ، مقاييس الأمن ، مسئوليات العمل ، أثر الحركات على العمال الآخرين .

٤٢- تقدير جودة الأشياء : القدرة على الحكم على جودة المواد والخامات أو الانتاج . الاعتبارات هى : مسئوليات العمل وتعبده والدقة التى يتطلبها ، ودقة الحكم الصادر ، مدى تكرار الأحكام وسرعتها .

٤٣- العمل فى ظروف غير ملائمة بدنيا : القدرة على أداء العمل تحت ظروف تؤثر على الراحة البدنية . وهذه الظروف تشمل الروائح الكريهة ، والصخب . والضجيج ، والاهتزاز ، والقذارة ، والدخان ، والبلل ، والرطوبة ، والحرارة ، أو الرطوبة الزائدة ، والتغيرات الجوية المفاجئة ، والتعرض للأحماض ، والمناظر المؤذية وغير ذلك .

٤٤- تمييز الألوان : القدرة على التمييز أو التعرف على أوجه الشبه أو الخلاف بين الألوان ، أو الظلال ، أو الأصباغ ، أو بعض الدرجات المتفاوتة للون الواحد ، أو القدرة على معرفة لون مدين مطلوب ، أو التعرف وابتكار تركيبات منسجمة من الألوان ، أو على خلط الألوان أو مقارنتها . الاعتبارات هى : درجة التمييز المطلوبة ، سرعة العمل ، معايير التعرف المتوفرة ، تكرار التمييز المطلوب .

٤٥- القدرة على التعامل مع الجمهور : القدرة على مقابلة الجمهور والتعامل معه ، وعلى اقامة علاقات طيبة والمحافظة عليها . ويشمل المقابلة وجها لوجه والاتصالات التليفونية وغيرها مع الجمهور ، وهى لا تشمل العوامل التى تنطوى عليها « اللياقة فى التعامل مع الآخرين » . الاعتبارات هى : أنواع الاتصالات وعددها ، مسئوليات العمل وعواقب الاتصالات .

٤٦- الطول : شروط خاصة بالطول فى حدود معينة تبعا لنوع العمل .

٤٧- الوزن : شروط خاصة بالوزن فى حدود معينة تبعا لنوع العمل .

اعتبارات خاصة باستخدام تحليل العمل

فى التأهيل المهنى

يقصد « بالتأهيل المهنى » Vocational Rehabilitation
معاونة الفرد الذى أصيب بعجز جزئى أو كلى على الاشتغال بالعمل الذى
يلائمه فى حدود قدراته واستعداداته بحالته الراهنة ، والعمل على مساعدته
على التكيف النفسى والاجتماعى والاقتصادى . ويحتوى التأهيل المهنى على
ثمانى خطوات أو مراحل رئيسية ، قد يحتاج بعض الأفراد الى الاستفادة منها
جميعها بينما لا يحتاج البعض الآخر الا لبعضها ، وهذه الخطوات هى :

١ - العثور على الحالات :

ويقصد بذلك العثور على الشخص العاجز وقت اصابته حتى يمكن أن
يستفيد من برامج التأهيل قبل أن يستفحل أمر الاصابة نتيجة القوانى أو
الاهمال . وخير وسيلة لتحقيق ذلك تأتى عن طريق تعاون المستشفيات
الحكومية والاهلية التى تقوم من جانبها بالتبليغ عن الحوادث الى مراكز
ومؤسسات التأهيل .

٢ - التشخيص :

تبدأ عملية التشخيص بالكشف الطبى الشامل الدقيق ، ثم يلى ذلك
المقابلة وتحليل قدرات الشخص واستعداداته وميوله وسمات شخصيته .
ولا يقف الكشف الطبى عند حد الفحص العام ، بل يتعداه الى تحديد درجة
العجز من ناحية ، ومدى استعداد الفرد لمواجهة مطالب المهنة من ناحية أخرى ،
ويتعاون فى ذلك فريق التأهيل .

٣ - التوجيه والارشاد النفسى والمهنى :

وقد سبق مناقشته باسهاب فى الباب الأول (الفصل الثانى) .

٤ - الاعداد البدنى :

يبدأ التأهيل المهنى بعد أن يتم علاج العميل طبيا بحيث يمكن اعداده
للتدريب المهنى . وتشمل مرحلة الاعداد البدنى جميع الخدمات التى من
شأنها معاونة الفرد على العودة الى دنيا العمل ، كتدريبه على استخدام
الأطراف الصناعية أو العكاز والأجهزة الصناعية والقيام بتدريبات بدنية

والعلاج الطبيعى لمعاونته على استغلال أقصى قدرة ممكنة حتى يستطيع
مزاولة المهنة التى سيتدرّب عليها .

٥ - التدريب المهنى :

يعتبر التدريب المهنى وسيلة فعالة لتحقيق تشغيل الفرد فى العمل الذى
يناسبه ويقوم بالتدريب أخصائيون ويراعى فيه تحقيق التكيف المهنى
والاجتماعى للعميل بالنسبة للبيئة المهنية . ويراعى أن يتمشى التدريب المهنى
مع احتياجات السوق المهنية المحلية حتى يتيسر تشغيل العملاء بعد تدريبهم ،
كما يجب أن يتلاءم مع قدرات العميل واستعداداته وخبراته وميوله وحالة
عجزه .

٦ - التّخديم :

ويقصد به تقديم العميل الى دنيا العمل ومعاونته فى الحصول على
العمل الذى يلائمه بما يتمشى مع سابق خبرته واستعداداته وقدراته وميوله
والتدريب الذى حصل عليه .

٧ - الخدمات الاجتماعية :

وهى تشمل العناية بالعمل اثناء فترة التأهيل من حيث دراسة حالته
وتيسير وسائل النقل له داخل المركز وخارجه وشغل وقت فراغه بما يفيد
وتقديم برامج الثقافة والترفيه له .

٨ - المتابعة :

ويقصد بها متابعة العميل بعد التحاقه بالعمل لفترة معقولة حتى يمكن
التأكد من توافقه مع البيئة المهنية الجديدة ولمعرفة اتجاهاته نحو العمل
والزملاء والرؤساء ومدى تقبلهم له ، وكذا لتقديم المعونة اللازمة له سواء
اكانت طبية أم نفسية أم اجتماعية أم مهنية حتى يشعر برعاية المجتمع له .

العوامل البشرية التى يخطو عليها التأهيل :

لكل ذى عاهة مشكلة قائمة بذاتها يقدمها لأخصائى التأهيل . . ولذا
فالتأهيل المثمر هو الذى يتبع خطة مرنة تدخل فى حسابها العوامل والمؤثرات

الاجتماعية والاقتصادية والمهنية التى لها أثرها على شخصية الفرد ، هذا بالإضافة الى النواحي العلاجية • ويمكن تلخيص المشكلة من الناحية السيكلوجية فيما يأتى :

يحاول الشخص الذى يعانى من عجزه أو اصابته القيام بنوعين من التكيف أو التوافق : الأول أن يكيف نفسه مع وضعه الجديد الذى تمليه عليه درجة الاصابة بمواجهة الواقع ، والثانى أنه مضطر لتعديل صورته الجسمية وعلاقته بالآخرين وبالعامل بما يناسب درجة اصابته وطبيعة الاصابة نفسها • الا أنه لا يغرب عن البال أن المعاهة لا تسبب شل قدرة الفرد من جميع نواحيها اذ لا بد له من مخرج ، فهو يستطيع بحالته المراهنة أن يبذل نشاطا فى بعض النواحي وأن يعبر عن شعوره وانفعالاته بشتى الوسائل ويؤدى بعض الأعمال التى تتلاءم مع حالته المراهنة ، وبذا لا يفقد كيانه كإنسان يحس ويشعر ويعمل • وقد دلت التجارب على أن ذوى العاهات يستطيعون القيام بشتى الأعمال التى يؤديها سواهم من أصحاب البدن وقد يؤدونها بدرجة أعلى من المهارة والكفاءة ، وقد تأكد للمؤلف صحة هذا الرأى أثناء اشتغاله فى ميدان التوجيه المهنى لذوى العاهات بمراكز التأهيل المهنى بجمهورية مصر العربية زهاء عشر سنوات ، ونذكر ما يأتى على سبيل المثال :

قامت مؤسسة التأهيل المهنى بالقاهرة بتدريب ذوى العاهات من المراهقين والشبان على أعمال الجلود والتجارة وأشغال الحلى القضبية والنحف ، وقد أنتج هؤلاء أصنافا ممتازة من الحقائق الجلدية المختلفة والنحف والحلى ولعب الأطفال بأسعار زهيدة تضارع بل تفوق الموجودة بالسوق الخارجية ، كما أن العملاء الذين اشتغلوا فى المؤسسات والمحلات الخارجية مشهود لهم بالكفاءة والمقدرة الفائقة • كما قامت جمعية المحاربين القدماء بتدريب المحاربين بمركز المحاربين بالعجوزة على أعمال الجلود والنجارة والآلة الكاتبة والنقش والزخرفة وأنتجوا أصنافا ممتازة عرضت بسوق الانتاج وبيعت بأكملها لدقة الانتاج والأسعار الزهيدة التى بيعت بها ، كما أبدى من اشتغل من المحاربين المدربين كفاءة تامة فى الأعمال التى يزاولونها بالمؤسسات والشركات •

ويقوم المركز النموذجى لرعاية وتوجيه المكفوفين بتدريب المكفوفين فى مركز التأهيل على أعمال متعددة كأعمال النقش والخيزران والسجاد وأعمال التليفون والطباعة بطريقة برايل وقد أمكنهم طبع القرآن الكريم بطريقة برايل علاوة على الانتاج الممتاز فى المهن التى يدرّبون عليها • ويتمتع ذوى العاهات بالصفات الآتية على وجه الخصوص :

١ - القدرة على التوافق : فهم يستطيعون التكيف بسرعة مع ظروف العمل .

٢ - القدرة على الانتاج : فهم لا يقلون كفاءة عن غيرهم من العمال فى انجاز العمل بل وقد يفوقونهم فى ذلك .

٣ - الحذر : فهم يراعون قواعد الأمن والسلامة بدقة وحذر .

٤ - النظام : فهم يحافظون على مواعيد العمل ويتبعون التعليمات بدقة ونظام .

٥ - الثبات : اذ يثبتون فى عمل واحد طالما انه يلائم قدرات الشخص واستعداداته ، ولا يميلون الى التنقل من عمل الى آخر دون مبرر .

٦ - القدرة على العمل : فهم يستطيعون اداء الأعمال التى لا تتأثر بعاهاتهم .

ويتوقف نجاح ذى العاهة فى حياته المهنية على عاملين أساسيين :

الأول : اعداده اعدادا صحيحا للعمل الذى سيؤديه من النواحي البدنية والمهنية ، والثانى : الاختيار الملائم للعمل الذى سيؤديه . فعملية توافق الفرد مع العمل الذى يناسبه لها قيمتها الحيوية فى تشغيل ذوى العاهات بصفة خاصة . فعملية اصلاح الساعات مثلا تحتاج الى ايدى حساسة دقيقة بغض النظر عما اذا كان من يقوم بهذا العمل تحمله سيقان طبيعية أو صناعية ، كما ان الأصم يستطيع تشغيل آلة فى مصنع يسوده الصخب والضجيج دون أن يتأثر بذلك ، بل ويمكن القول بأن صممه يجعله لا يتأثر بهذه الضوضاء التى قد تؤثر على الشخص السليم السمع ، وهكذا الحال فى كثير من المهن

وقد دلت التجارب على أن حرمان الفرد من أحد أعضاء جسمه لا يعنى حرمانه من القدرة على العمل ، وكل ما يتطلبه الأمر هو وضع الفرد فى العمل الذى يلائمه بحالته الراهنة التى هو عليها بعد الاصابة ، اذ أنه سيدخل كل ما تبقى له من قدرات فى انجاز ما يوكل اليه من أعمال . ومن الملاحظ أننا فى حياتنا اليومية نستخدم جزءا بسيطا من الحركات العضلية والحسية فى انجاز أعمالنا ، وهذا ما يجب أن يراعيه المرشد المهني أثناء قيامه بتوجيه ذوى العاهات .

ومما هو جدير بالملاحظة فى عملية التأهيل المهنى أن « تحليل العمل » يتخذ طريقه ويعلن عن نفسه فى أغلب الخطوات التى تشتمل عليها عملية التأهيل . وفى مرحلة التشخيص لا يمكن تحديد مدى قدرة الفرد على مواجهة مطالب العمل إلا اذا تحددت هذه المطالب سلفا عن طريق التحليل الدقيق للعمل ، وفى مرحلة التوجيه المهنى لا يمكن مساعدة الفرد على التكيف مع البيئة المهنية والاقبال على دنيا العمل بنجاح إلا اذا حصل على معلومات واقية عن طبيعة العمل ومستلزماته والمهارة المشتمل عليها ومقتضياته البدنية وظروفه والمخاطر المشتمل عليها ، كما أن برنامج التدريب يتحدد بدقة عن طريق تحليل العمل حتى يمكن تحديد ساعات التدريب ونوع المنهج واعداد المدربين . وعند التشغيل لن يتيسر حصول الفرد على عمل إلا اذا حصل سلفا عن بيانات ومعلومات مهنية دقيقة عن طبيعة العمل ومقتضياته ومواصفاته . ولذا فيمكن القول بأن تحليل العمل يتغلغل فى أعماق عملية التأهيل المهنى بجميع مراحلها .

تقدير الطاقة البدنية للفرد :

عند تدريب أو تشغيل ذوى العاهات يجب النظر بعين الاعتبار الى مقتضيات البدنية للعمل والطاقة البدنية للفرد . ويقرر الأولى - أى المقتضيات البدنية - القسم السابع من استمارة تحليل العمل ، ويحدد الثانية ، - أى تقدير الطاقة البدنية - نموذج الطاقة البدنية للأفراد (انظر شكل ٤) ، وفيها تفسر المعلومات طبيا بنفس الطريقة التى وضعت بها المقتضيات البدنية .

وحينئذ يمكن مقارنة نموذج المقتضيات البدنية للعمل بنموذج تقدير الطاقة البدنية للفرد حتى يمكن موافقة مطالب المهنة مع قدرات الفرد ولهذه الطريقة أهميتها فى إبراز درجة صلاحية الفرد وطاقته البدنية على العمل أكثر من الاهتمام بإبراز ناحية عجزه ، فهى توضح كل ما يستطيع الفرد القيام به مهما بلغت درجة اصابته . وعلاوة على ذلك فهذه الوسيلة تتعامل مع ذوى العاهات كأفراد ولكل فرد ميزاته وقدراته . وليس باعتبارهم ينتمون الى مجموعة من العجزة ، إذ أن محور بحثنا هو الفرد باعتباره الشخص الذى سيقوم بالعمل الذى يلائمه . وتحدد اصطلاحات معينة يمكن أن يستفيد منها الطبيب وأخصائى التشغيل والمرشد المهنى على السواء ويدركها الجميع بدرجة واحدة من الفهم دون أى لبس فى تفسير المصطلحات . كما أن من شأن هذه الطريقة المحافظة على سرية المعلومات التى يحصل عليها الطبيب إذ أن التفاصيل لا يعلمها سواه طالما أن البيانات المدونة بالنموذج هى بيانات عامة ليستفيد منها أخصائى التشغيل أو المرشد المهنى ، فمثلا اذا ذكر فى

التقدير أن العميل لا يستطيع أن يرفع من كمية محدودة من الثقل (١٠ كيلو جرامات مثلاً) فلا يمكن لأحد هؤلاء الأخصائيين التنبؤ بنوع العجز الذي يقبع خلف هذا التحديد . وبالإضافة الى ما سبق فإن عملية مطابقة matching المقتضيات البدنية للعمل مع الطاقة البدنية للفرد لها أهميتها فى عملية التأهيل المهنى لتحديد نوع التدريب اللازم للفرد على ضوء المقتضيات البدنية للعمل والطاقة البدنية للفرد . وتتطلب عملية المطابقة مهارة كاملة من المختص وقدرة على التصرف . فقد يتصادف فى بعض الأحيان أن تتوفر لدى الفرد جميع مستلزمات العمل البدنية غير أن الأمر قد يتطلب ادخال بعض التعديلات على التجهيزات الموجودة بالمصنع بما لا يؤثر على حالة العمل ، مثل تعديل منضدة العمل بحيث ترتفع وتنخفض حسب الحاجة ، وهذا أمر يحتاج الى حسن تصرف المختص ومرونة تفكيره بما لا يتعارض مع المصلحة العامة .

جمعية المحاربين القدماء وضحايا الحرب
مركز التأهيل المهني بالقاهرة
مكتب التوجيه المهني

نموذج تقدير الطاقة البدنية للأفراد

الاسم السن
الجنس الوزن الطول

أنواع المخاطر	ظروف العمل	النشاط البدني	
٤٧ - ... مخاطر ميكانيكية	٣١ - ... بالدخل	١٧ - ... القبض باليدين	١ - ... المثني
٤٨ - ... مخاطر كهربائية	٣٢ - ... بالحارج	١٨ - ... المسك بالأصابع	٢ - ... الثغمر
٤٩ - ... أشياء متحركة	٣٣ - ... حار	١٩ - ... اللمس	٣ - ... الجري
٥٠ - ... تصدعات الضلالت	٣٤ - ... بارد	٢٠ - ... التكلم	٤ - ... التسلق
٥١ - ... أماكن مرتفعة	٣٥ - ... تفسيرات جوية	٢١ - ... الاستماع	٥ - ... الزحف
٥٢ - ... التعرض للحروق	مفاجئة	٢٢ - ... الإبصار	٦ - ... الوقوف
٥٣ - ... التعرض للانفجار	٣٦ - ... رطب	٢٣ - ... رؤية الألوان	٧ - ... الدوران
٥٤ - ... التعرض للاشعاع	٣٧ - ... جاف	٢٤ - ... إدراك المسافة	٨ - ... الانحناء
٥٥ - ... التسمم	٣٨ - ... مبتل	٢٥ - ... سرعة العمل	٩ - ... الركوع
٥٦ - ... العمل مع الآخرين	٣٩ - ... مترب	٢٦ - ...	١٠ - ... الجلوس
٥٧ - ... العمل حول الآخرين	٤٠ - ... ذورات نفاداة	٢٧ - ...	١١ - ... الوصول
٥٨ - ... العمل منفرداً	٤١ - ... ضوضاء	٢٨ - ...	١٢ - ... الجذب
٥٩ - ...	٤٢ - ... إضاءة كافية	٢٩ - ...	١٣ - ... الرفع
٦٠ - ...	٤٣ - ... تهوية كافية	٣٠ - ...	١٤ - ... الحمل
	٤٤ - ... اهتزاز		١٥ - ... التدف
	٤٥ - ...		١٦ - ... الدفع
	٤٦ - ...		

√ طاقة تامة / طاقة متوسطة أو ناقصة x طاقة معدومة

يمكنه العمل ساعة يومياً

يمكنه رفع أو حمل ثقل رطل

تفاصيل النقص في طاقة النشاط البدني وكذا فيما يتعلق بظروف العمل وأنواع المخاطر

توقيع الطبيب

التاريخ

ملاحظات أخصائي التوجيه المهني :

خطوات تحليل العمل بالمصنع

عند القيام بتحليل العمل فى أحد المصانع والمؤسسات تتبع الخطوات التالية للحصول على البيانات •

١ - مرحلة التحضير :

فى أغلب الأحيان يجد المحلل نفسه مضطرا للقيام بتحليل أعمال لم يسبق له أى دراية بها أو لا يعلم عنها الا النذر اليسير • ولكى يضمن تعاون العمال معه دون أن يعتبروه دخيلا أو متطفلا عليهم ينبغى أن يلم بالكثير من المعلومات عن العمل الذى سيقوم بتحليله وكل ما يرتبط به قبل البدء فى التحليل • ويمكنه تحليل ذلك بمراجعة التحاليل السابقة ان وجدت أو الاطلاع على الكتب والنشرات المتعلقة بهذا العمل ، وبذا يتجنب المحلل أى حرج قد يقع فيه نتيجة عدم الالمام بطبيعة العمل الجارى تحليله •

٢ - الترتيبات لعملية التحليل :

يجب أن تستغل جميع مصادر المعلومات بالمصنع حتى يمكن الحصول على أكبر قسط ممكن من البيانات اللازمة عن العمل • ولذا ينبغى أن يعمل المحلل على الحصول على التعاون الوثيق مع أصحاب العمل والمشرفين ، فمن الضرورى أن يعمل الترتيبات الخاصة بالزيارة مع المسئولين بالمصنع قبل أن يبدأ التحليل بمدة كافية ، ومن الأفضل أن يقوم بزيارتهم حتى يضمن تفهمهم لطبيعة عمله والهدف منه • ويمكن تحقيق التفاهم الوثيق اذا شرح المحلل للمسئولين بالمصنع مدى الفائدة التى ينتظر أن تعود عليهم من تحليل العمل من حيث مساعدتهم فى حل مشكلات العمال وإدارة الرجال إذ سيساعدتهم فى وضع الرجل المناسب فى العمل الملائم مما يوفر الوقت والجهد ويرفع مستوى الانتاج • ويجب أن يضع المحلل فى اعتباره كل تحليل سيق للمصنع القيام به وأن يدرس جميع المواصفات الخاصة بأعمال المصنع • ومن الأصوب أن يقوم المحلل بتقديم شرح موجز عن واجباته والعمل الذى سيقوم به أمام رؤساء العمل ومندوبى الأقسام •

ويحسن كلما أمكن أن يقوم المحلل بجولة فى المصنع قبل البدء فى عملية التحليل حتى يستطيع تكوين صورة واضحة عن العمليات الجارية بالمصنع وحتى يدرك طريقة أداء الأعمال ويلم بنظام العمل فى المصنع لكى يمكنه وضع خطة التحليل • ويصطحب فى جولته بالمصنع المشرفين على العمل حتى يقدموه لرؤساء الأقسام حيث يقدم لهم شرحا موجزا عن أهداف التحليل من

حيث معاونته فى كل مشاكل العمل ، ويجب أن يؤكد أنه غير معنى مطلقا بساعات العمل أو الأجور أو كمية الانتاج ونوعه ، وأن كل ما يعنيه هو الحصول على البيانات الخاصة بطبيعة العمل وكيفية أدائه ، كما ينبغى أن يراعى اتباع التعليمات والنظم والقوانين الخاصة بالمصنع .

٣ - وضع خطة التحليل :

لكى يضمن المحلل نجاحه فى عمله يجب أن يجهز خطة منسقة للعمل ، وكثيرا ما تختلف هذه الخطط من مصنع الى آخر الا انه يمكن وضع نقط معينة للاسترشاد بها فى وضع الخطة بصفة عامة وهى تتلخص فيما يأتى :

(أ) بعد أن ينتهى المحلل من جولته فى المصنع يطلب من المشرفين على العمل أن يمدوه بالمعلومات عن تنظيم المصنع والأسماء المتداولة للاوظائف التى يشتمل عليها وعدد المعينين فى كل عمل من الأعمال التى سيقوم بتحليلها .

(ب) يقوم المحلل بتصنيف هذه المعلومات وتنسيقها بالطريقة التى تمكنه من الحصول على صورة ابتدائية عما يحتويه المصنع من أقسام وأعمال ، ويفضل أن يلخص البيانات فى صورة رسم تخطيطى يوضح به اسم كل قسم والأعمال التى يشملها وعدد العمال المعينين بكل عمل .

(ج) بعد اتمام ما سبق ذكره يجد المحلل نفسه مجهزا بمعلومات أولية تعينه فى بدء التحليل ، ولكن عليه أن يقارن هذه المعلومات بما يشاهده بنفسه فى المصنع أثناء عملية التحليل ويستبعد منها كل ما يتعارض مع الواقع وأن يحذر الوقوع فى الخطأ بافتراض أن اسم العامل يوضح الواجبات التى يشتمل عليها .

٤ - الحصول على البيانات عن طريق الملاحظة :

يجب أن يتذكر المحلل كل تفاصيل استمارة تحليل العمل فى ذهنه حتى يتبع خطواتها عند التحليل ، وعليه الاستعانة بمذكرات أو دليل لتحليل العمل يشرح كيفية تطبيق معادلة التحليل والاعتبارات التى يراعيها لنسبة لكل بند . ولكى يحصل المحلل على الاجابة الصحيحة عن أسئلة المعادلة يجب أن يكون يقظا ومنتهبا لكل حركة يشاهدها ويقوم بتدوين الملاحظات أولا بأول .

ومن الأفضل أن يراجع المحلل العمل الذي تم انجازه فى أحد الأقسام على مثيله فى الأقسام الأخرى بالمصنع حتى يستطيع التخلص من أى أخطاء قد يقع فيها العامل أثناء أداء العمل نتيجة لعاداته فى العمل أو لطباعه الشخصية ، ويلاحظ المحلل دائما أن ما يحدث عنه هو تحايل العمل وليس تحليل صفات العامل . وبعد أن يتأكد المحلل من أنه حصل على ما يلزمه من بيانات خاصة بالواجبات التى يشملها العمل مما يساعده على الاستبصار والتعمق عند وصف المهارة اللازمة ومقتضيات العمل بوجه عام ، حينئذ يمكنه أن ينتقل الى وصف مواد العمل والآلات والأجهزة المستخدمة .

٥ - الحصول على المعلومات عن طريق المقابلة :

بعد أن يدون المحلل ملاحظاته متضمنة ما شاهده ، حينئذ يبدأ الحديث والمناقشة مع المسؤولين كالمشرف أو رئيس العمل حتى يستكمل بياناته ويتأكد من صحة المعلومات التى حصل عليها أثناء الملاحظة . وعلى المحلل مراعاة أصول المقابلة فى مثل هذه الأحوال وتتلخص فيما يأتى :

(أ) التأكد من أن الشخص الذى يقابله يعرف شخصيته كمحلل وغرضه من المقابلة ونوع البيانات التى يريدها .

(ب) يوضح له أن تعاونه معه سيساعد فى الحصول على الحقائق المفيدة عن العمل .

(ج) التفكير جيدا فى السؤال وانتقاء الصيغة والأسلوب المناسب قبل لقائه .

(د) أن يظهر المحلل اهتمامه بالمعلومات التى يتلقاها من المشرف .

(هـ) محاولة الحصول على المعلومات بطريقة مباشرة من مصادرها الأساسية .

(و) احترام رأى الشخص الذى يقابله طالما أنه المختص بالعمل أو المشرف عليه .

(ز) ألا يضيع وقتا أكثر مما يجب فى المقابلة .

(ح) أن يعبر عن امتنانه للشخص الذى قابله لما أدلى به من معلومات .

ملاحظات عامة :

يمكن تلخيص الخطوات التى تتبع فى الحصول على بيانات أثناء تحليل العمل فيما يأتى :

١ - مقابلة الشخص المسئول للحصول على اذن منه بدخول المصنع ومقابلة المختصين قبل أن يبدأ فى المرور على أقسام المصنع .

٢ - معرفة رأى رؤساء الأقسام بالنسبة للأماكن التى يمكن مشاهدة العمل بها .

٣ - الحصول على صورة واضحة عن نظام العمل بالمصنع وأقسامه .

٤ - أثناء القيام بالتحليل يلاحظ المحلل ما يأتى :

(أ) أن يفرق بين ما تعمله الآلة وما يقوم العامل بأدائه .

(ب) يشاهد العملية من بدايتها الى نهايتها لمرحلة كاملة أو دورة عمل كاملة .

(ج) ألا يتكلم مع العامل الا بأذن من رئيسه حتى لا يشغله عن عمله .

(د) عدم الانشغال بتدوين مذكرات تفصيلية فى أثناء عمية الملاحظة والأفضل استخدام رموز « ثريلج » لتوفير الوقت والتفرغ للملاحظة .

(هـ) مقابلة المسئولين للحصول على ما ينقصه من المعلومات التى لم يستطع استكمالها أثناء الملاحظة .

(و) مراجعة المعلومات التى حصل عليها مع المختصين بالمصنع قبل مغادرته .

التقرير التمهيدى

أن مجرد تقديم استمارة تحليل العمل لايفى بالغرض الذى من أجله نقوم بالتحليل ، ولذا فمن الضرورى التمهيد لذلك بتقرير مفصل يحوى المعلومات اللازمة لتهيئة الذهن من ناحية العمل والمصنع الذى أجرى به التحليل ، كما يشرح الظروف المحيطة بالعمل وقت التحليل وكافة البيانات التى

لا يسمح مجال استثمار تحليل العمل بإظهارها • وتتلخص خواص التقرير الجيد فيما يأتى :

١ - أن الغرض من كتابة التقرير الفنى هو أن يعطى القارئ فكرة واضحة عن الحقائق ، ولذا فلا يمكن وصف التقرير التمهيدى بأنه واف الا اذا حقق هذا الهدف •

٢ - يجب أن يتصف التقرير بالوضوح والدقة •

٣ - من ألزم ضروريات التقرير هو تفهم من يكتبه لما يقدمه من بيانات وعليه أن يفكر فيها بدقة قبل تدوينها •

٤ - يجب أن تكون محتويات التقرير كاملة ومنتقاة بدقة لتحقيق هدف معينة •

وليس من الميسور وضع صيغة مقننة لهذا التقرير الا أنه يستحسن بصفة عامة اتباع الخطوات الآتية فى كتابة التقرير حتى يمكن تحقيق الغرض المنشود •

١ - جمع البيانات اللازمة للتقرير :

يمكن الحصول على المعلومات اللازمة عن طريق مقابلة المختصين بالمصنع ودراسة المجلات والنشرات الفنية وسائر المطبوعات المتعلقة بالعمل ، وكذا من ملاحظة العمل ذاته والظروف المحيطة به • وبصفة عامة فان عملية جمع البيانات هى جزء من تحليل العمل وليست عملية قائمة بذاتها •

٢ - تنظيم التقرير وتنسيقه :

بعد جمع البيانات يأتى دور تنظيمها وتنسيقها بالوضع الآتى :

(أ) ذكر اسم المصنع ورقم الاستثمار وعدد عمال المصنع ونوعهم •

(ب) الغرض من المصنع : ويقصد به أهداف المصنع ونوع الخامات التى يستخدمها وطريقة العمل به ونوع المنتجات ، وعلاقة المصنع بصناعات أخرى مشابهة •

ومن الافضل الاستعانة برسوم توضيحية فى شرح هذه الخطوات •

(ج) العوامل البيئية فى المصنع : وهى تشمل المقتضيات البدنية والمخاطر وظروف العمل المرتبطة بالصناعة بصفة عامة ، مع ملاحظة عدم تكرار البيانات الواردة بالاستثمار •

(د) سياسة الترخيم بالمصنع : توضح الوسائل التى يتبعها المصنع فى الترخيم ، كما تذكر المصادر التى يحصل منها المصنع على عماله ونوع التدريب الذى يطلبه ، وسياسة التدريب ونوع التدريب الذى يقدمه المصنع لعماله ومدى صلاحيته ونوع الاشراف على العمال ومدى صلاحيته . وهل يستخدم ذوى العاهات بالمصنع وفى أى الأعمال ومدى استعداد المصنع للمساهمة فى هذا السبيل .

(هـ) تنظيم المصنع : وهذا من شأنه ان يعطى من يقرأ الاستمارة فكرة واضحة عن نظام العمل بالمصنع وعلاقة الأقسام بعضها بالآخر .

وعند كتابة التقرير يجب ان يوضح المحلل الحقائق ولا يخلطها بالآراء الشخصية سواء أكانت الآراء خاصة به أم بالمسؤولين فى المصنع ، ولهذا الآراء الشخصية قيمتها فى التقرير .

الخلاصة

الآتى بعد ملخص ما سبق مناقشته فى هذا الفصل :

١ - تركزت مناقشته استمارة تحليل العمل على الاستثمارات المعمول بها حاليا فى البيئة المحلية وهى مقتبسة عن استمارة مكتب القوى العاملة بوزارة العمل الأمريكية ومعدلة بما يلائم البيئة المحلية فى جمهورية مصر العربية . وتنقسم الى ثمانية أقسام رئيسية هى : بيانات عامة ، وتحديد نوع العمل ومقتضيات العمل بوجه عام ، ومقتضيات العمل من حيث الخبرة والتدريب ، والعلاقة بالأعمال الأخرى ، وملاحظات ، وظروف العمل ومقتضياته البدنية ، والخصائص المطلوبة للعمل .

٢ - أوردنا نموذجا لاستمارة تحليل العمل التى سبق ذكرها مع مناقشة جميع بنودها بالتفصيل بغرض معاونة من يقوم بالتحليل فى استيفاء البيانات المدرجة بالاستمارة مع ذكر الاعتبارات التى ينبغى أن يراعيها

المحلل اثناء التحليل بالنسبة لكل بند من البنود وذكر امثلة توضيحية لذلك .

٣ - هناك اعتبارات خاصة باستخدام تحليل العمل فى التأهيل المهنى وتختص بموافقة المقتضيات البدنية للعمل مع تقدير الطاقة البدنية للعامل .

٤ - عند القيام بتحليل العمل فى أحد المصانع تتبع الخطوات التالية : مرحلة التحضير ، والترتيبات لعملية التحليل ، ووضع خطة التحليل ، والحصول على البيانات عن طريق الملاحظة ، والحصول على البيانات عن طريق المقابلة ، ثم كتابة التقرير التمهيدى .

الفصل الخامس

توصيف الأعمال ومواصفاتها

ان الغرض الأساسى من اعداد توصيف للأعمال ومواصفات لها هو تسجيل المعلومات التى نحصل عليها أثناء تحليل الوظائف والأعمال بأسلوب معيارى موحد يصلح للاستفادة منه فى تقييم الأعمال وتصنيفها وتقدير الأجور وغير ذلك . وعند اعداد توصيف للأعمال يقوم المختص بالحصول على البيانات من واقع استمارات تحليل العمل ، ثم يعد هذه البيانات ويقدمها فى قالب توصيف دقيق للأعمال مع الاهتمام بإبراز النقط والعناصر الهامة اللازمة لتقييم الأعمال . وإثناء اجراء عملية التوصيف يقوم المختص بانجاز شئئين هامين :

- ١ - تقديم المعلومات بأسلوب دقيق سهل القراءة ويحمل معنى واضحا .
- ٢ - يقنن طريقة تنظيم المعلومات وتنسيقها بالنسبة لكل عمل حتى يسهل مقارنتها ، بمعنى أن يتبع أسلوبا موحدا فى توصيف الأعمال .

ويشتمل توصيف الأعمال على البيانات الأساسية اللازمة لتقييم الأعمال وتقدير الأجور . ولذا يجب أن توضع هذه البيانات فى صيغتها النهائية وأن يراعى فى تسجيلها منتهى الدقة والكمال بحيث تساعد على تقييم الأعمال وتقدير للأجور . ولكى يمكن مواجهة احتياجات تقييم الأعمال وتقدير الأجور يجب أن يراعى فى المعلومات الخاصة بالأعمال ما يأتى :

- ١ - تحديد نوع العمل عن طريق تعرفه بدقة وتقنين مسميات العمل مثل اللقب والأسماء التبادلية وغير ذلك .
- ٢ - توضيح محتويات العمل ومجاله عن طريق وصفه بدقة .
- ٣ - توضيح مستوى صعوبة العمل عن طريق تحديد مقتضيات العمل ومؤهلات العامل الذى يقوم به بالنسبة لكل عنصر من العناصر المكونة للعمل .

والغرض من توصيف الأعمال - عند تقييم الوظائف - هو التعرف الدقيق على العمل موضع التقييم وتحديد ووصفه بدقة ، حتى يعطى صورة واضحة وافية عن الواجبات والمسؤوليات التى يشتمل عليها العمل . ويساعد

توصيف العمل على تنمية الفهم الكامل للعبارات التى تدل على كل عنصر من العناصر التى يجب تقييمها ، كما هى واردة فى مواصفات العمل • وعند تقييم الأعمال يبدأ المختص بدراسة البيانات الخاصة بطبيعة العمل بدقة ، ثم ينتقل الى دراسة توصيف العمل قبل أن يدخل فى تفاصيل عناصر التقييم • ولكى يمكن تحقيق الغرض من التقييم يجب أن يكون توصيف الأعمال دقيقا مختصرا واقيا بحيث يشتمل على جميع الواجبات التى تشمل أية مرحلة من مراحل التقييم بعناصرها المختلفة •

مصادر البيانات فى توصيف العمل :

ان المصدر الأساسى للمعلومات والبيانات فى التوصيف هو استمارة تحليل العمل فى أية صورة تعد بها • ويوضح (شكل ٥) « استمارة تحليل العمل لأغراض التقييم » حيث تضمنت البنود والعناصر الأساسية اللازمة لتقييم الأعمال ، وحينئذ يصبح التوصيف مجرد عملية وضع هذه البيانات فى صيغتها النهائية من واقع استمارة التحليل • ويؤخذ من الاستمارة البيانات الخاصة بلقب الوظيفة ، وملخص الوظيفة ، وواجبات الوظيفة •

وتساعد المعلومات الواردة تحت بند « المهارة » و « المسئولية » و « المجهود » و « ظروف العمل » على الحصول على البيانات اللازمة للتوصيف • ومن ناحية أخرى اذا ما كانت استمارة تحليل العمل قد أعدت بعناية بحيث تفى بالغرض المطلوب ، فإن عملية التوصيف تصبح مجرد استخلاص للبيانات الضرورية مع إعادة صياغة العبارات الخاصة بتلخيص الوظيفة وإعداد البيانات الخاصة بواجبات الوظيفة فى صيغتها النهائية •

وبغض النظر عن نوع استمارة تحليل العمل المستخدمة فى الحصول على بيانات التوصيف ، فمن الأصوب دائما أن يقوم المحلل بمراجعة بنود التحليل فى ضوء مقتضيات التوصيف والتقييم • وقد يستلزم الأمر أن يناقش هذه البنود مع الملاحظين والمشرفين ومقارنته العمل بالأعمال الأخرى المشابهة (١) •

(١) فى أثناء تقييم وظائف « شركة كولدير » قامت اللجنة الفنية المشكلة لعملية التقييم بإرسال أحد المحللين ذوى الخبرة الى الشركة لمراجعة استمارات التحليل فى ضوء مقتضيات عملية التقييم بعد تزويده بالتعليمات والتوجيهات اللازمة ، وكانت هذه المراجعة خير عون للجنة عند تقييم الوظائف •

(المؤلف)

استمارة تحليل العمل

اسم العمل اسم وظيفة الرئيس المباشر.....
عدد العمال الموجودين..... اسم القائم بالتحليل
الفرقة التاريخ

وصف اجمالي للعمل :

.....
.....
.....
.....

المهارة

١ - الخبرة :

(١) ما نوع المعرفة العملية (الخبرة) التي يجب أن يتزود بها
العامل ليستطيع أداء عمله ؟

.....
.....
.....

(ب) هل يمكن الحصول على هذه المعرفة أثناء تأدية العمل عن
طريق تدريب سابق ، أو الدراسة ، أو بالاثنين معا ؟

.....
.....

(ج) ما هي المدة اللازمة لاكتساب هذه الخبرة ؟

.....

٢ - التمرين :

(١) ما هي المدة اللازمة للتدريب ليصل العامل المتوسط الذكاء

شكل ٥ - استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم

– الذى لا يعرف طبيعة العمل – الى مستوى معقول فى
الاداء والمهارة كاف لتأدية العمل ؟

٢ – الدراسة :

(١) ما طبيعة التعليمات التى يتلقاها العامل بشأن عمله ؟
كتابية ٠٠ أو شفوية ؟

(ب) هل يتطلب العمل معرفة الرياضيات ؟ وأى نوع منها
(كسور عشرية – كسور اعتيادية – قسمة وضرب –
جداول لوغاريتمات – جبر – حساب مثلثات) ؟

(ج) هل يتطلب العمل قراءة رسوم تخطيطية وبيانية ٠٠ وهل
يقتضى اثبات نتائج على لوحات بيانية ؟

(د) هل يتطلب العمل معرفة تشغيل آلات وضبطها ٠٠ ومعرفة
طرق اصلاحها ٠٠ ومصدر الحركة فيها واسبابها ؟

(هـ) ما هى المواد المستعملة فى العمل ٠٠ وما المطلوب من
العامل أن يعرفه عن خواصها وطرق استعمالها ؟

(و) ما هو مستوى التعليم اللازم لاداء العمل ؟
القراءة والكتابة – اللغات – مبادئ الحساب – اتمام
دراسة ابتدائية – ثانوية – صناعية – خاصة ٠

(تابع) شكل ٥ – استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم

٤ - معرفة العمليات الأخرى :

(١) هل على العامل أن يفتش أو يراجع عمل زميله السابق له
فى ترتيب العمليات ٠٠٠ وما هى المعلومات اللازمة لذلك ؟

.....

(ب) هل على العامل أن يعرف الطرق الفنية المختلفة والمتعددة
التي يتبعها العمال الذين معه ؟

.....

(ج) هل يتطلب العمل تعاون العامل مع زملائه ٠٠٠ وما طبيعة
التعاون المطلوب ٠٠٠ وما الخسائر التي ينتظر أن تحدث
إذا لم يتعاون العامل مع زملائه ؟

.....

.....

(د) إذا كان العمل يحتاج الى معرفة العمليات الأخرى فهل
يحتاج العمل الى المام عام أم معرفة تامة تصل الى حد
اجادة الأعمال الأخرى المحيطة بالعملية ؟

.....

.....

٥ - درجة الدقة اللازمة للعمل :

(١) ما مدى درجة السماح التي تراعى فى العمل - وما مقدار
الخطأ الذي يمكن التقاضى عنه ؟

.....

(ب) ما هى الأدوات التي يعتمد عليها العامل لمعرفة الخطأ
المسموح به (الضوابط ٠٠٠ الشاقات ٠٠٠ المقاييس ٠٠٠
الرسوم التوضيحية ٠٠٠) ؟

.....

(تابع) شكل ٥ - استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم

(ج) هل يتطلب العمل توافق البصر وغيره من الحواس مع حركات العضلات ٠٠ وكيف ٠٠ ؟

.....

(د) ما مدى صعوبة الاحتفاظ بمستوى الدقة المطلوب ؟

.....

(هـ) هل يستخدم العامل قطعاً صغيرة أو أجهزة صعبة الاستخدام ؟

.....

٦ - اثر العمل على غيره من العمليات :

(أ) ما هو اثر العمل الذى يقوم به العامل على الانتاج ٠٠ أى ما هى قيمة العمل بالنسبة للانتاج وبالنسبة للعمليات الأخرى التى يمر بها الصنف تحت التشغيل ؟

.....

(ب) ما مدى اثر العمل على العمليات الأخرى السابقة أو التالية له ٠٠ وما مثال ذلك ؟

.....

٧ - حاجة العمل الى الابتكار :

(أ) هل يقوم العامل بترتيب خطوات عمله بنفسه ٠٠ وكيف ؟

.....

(ب) هل يتخذ قرارات تتصل بعمل الآخرين ٠٠ وما هى ؟

.....

(تابع) شكل ٥ - استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم

(ج) هل يتخذ قرارات روتينية ٠٠ أو مستعجلة ٠٠ أو غير
عادية الحدوث - وما مدى احتمال تكرار هذا ؟

.....

(د) هل تسمح طبيعة العمل للعامل أن يبتكر تصميمات أو
أفكارا أو طرقا جديدة للعمل ٠٠ وما مثال ذلك ؟

.....

(هـ) ما نوع الاشراف على هذا العمل ٠٠ محكم ٠٠ هام ٠٠
مباشر ٠٠ غير مباشر ؟

.....

(و) هل يقتضى العمل أن يكون العامل حاضر الذهن سريع
التصرف لمواجهة تغيير ظروف العمل ٠٠ وكيف ؟

.....

.....

.....

المجهود

المجهود البدنى :

(١) ما الأدوات التى يستعملها العامل فى عمله ٠٠ وما المواد
التي يقوم بتشغيلها ؟

.....

.....

(ب) هل يقتضى العمل أن يقوم العامل بتكرار حركات بدنية
معينة أو حركات بدنية دقيقة ؟ ٠٠ وكيف ؟

.....

.....

(تابع) شكل ٥ - استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم

(ج) ما المدة التى تستغرقها الحركات البدنية وأوجه النشاط البدنية المختلفة وما مدى تكررها وحدتها ؟

(د) ما الذى يدخل فى أداء العمل من الحركات البدنية التالية وبأى نسبة ؟

المشي	الجلوس	الوقوف
حفظ التوازن	التسلق	الزحف
الركوع	الانحناء	جلوس القرفصاء
الدفع	الجذب	الحمل
المنالة	الوصول	الدوران

(هـ) هل للعامل حرية اختيار الحركات البدنية المستخدمة فى العمل ؟

٦ - المجهود العقلى :

(أ) هل العمل متكرر وروتينى أم متغير ومعقد ؟

(ب) هل يحتاج العمل الى تحليل ما يحدث من مشاكل وتصحيح أخطاء .. وما مدى تكرار هذا ؟

(ج) هل يقتضى العمل أن يكون العامل دائم اليقظة والانتباه حتى يمكنه تلافى أخطاء .. أم يحتاج الى انتباه عرضى ؟

(د) هل يقتضى العمل أن يقوم العامل بمقارنات دقيقة فى عمله معتمدا على نموذج .. ذاكرة .. حاسة مثل الشم .. اللمس ؟

(تابع) شكل ٥ - استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم

(هـ) هل يحتاج العمل للتفكير .. مناقشة .. ذاكرة .. عد ؟

١٠- الاجهاد البصرى :

(١) هل يحتاج العمل الى التدقيق فى النظر .. والى أى مدى .. ولماذا .. وما الذى ينتج اذا لم يدقق العامل النظر ؟

(ب) ما هو نوع الاضاءة المطلوب لأداء العمل .. وهل يقتضى العمل ضعف الاضاءة - أو لونا معيناً مجهداً للبصر ؟

المسئولية

١١- المسئولية عن سلامة الآخرين :

(أ) ما هى الاصابات والأضرار المحتمل حدوثها له .. أو لمن حوله من العمال .

(ب) هل اتخذت ضمانات للتقليل من أخطار الاصابة .. وما هى ؟

١٢- المسئولية عن سلامة الأدوات :

(أ) ما الأدوات والمعدات المحتمل تلفها أو فسادها .. وما مدى

(تابع) شكل ٥ - استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم

هذا الاحتمال بالجنيهاً وما قيمة الخسارة التقريبية
المنتظرة للأدوات التالفة ٠٠ وما طرق تلفها أو فسادها ؟

(ب) هل اتخذت ضمانات لتقليل هذه الخسارة ٠٠ وما هي ؟

١٣- مدى الخسارة في المواد :

(أ) ما هي المواد المستعملة ٠ وما مدى خسارتها بالجنيهاً ؟

(ب) ما هي طرق وقايتها من الخسارة ؟

١٤- المسؤولية عن عمل الآخرين (أ) :

(أ) كم عاملاً يقوم بالإشراف عليهم ؟ وما مدى وطبيعة
الإشراف ؟

(ب) وما نوع العمل الذي يتم الإشراف عليه ٠٠ عمال مهرة ٠٠
متوسطى المهارة ٠٠ فنيين ؟

(أ) ذات أهمية خاصة حالة الملاحظين والمشرفين ٠

(تابع) شكل ٥ - استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم

ظروف العمل

١٥- الظروف المحيطة بالعمل :

(١) ما طبيعة الظروف المحيطة بالعمل .. وما تأثيرها على العامل ؟

(ب) هل تقتضى طبيعة العمل أن يكون العامل فى جو :

- ١ - درجة حرارته أقل أو أعلى من المعدل وبأى نسبة ..
- ٢ - مترب ..
- ٣ - رطب ..
- ٤ - مدخن ..
- ٥ - به غازات رائجتها كريهة ..
- ٦ - متسخ ..
- ٧ - ضجة مزعجة ..
- ٨ - اضاءة ضعيفة ..
- ٩ - وهج مضر بالنظر ..
- ١٠ - داخل جدران ..
- ١١ - فى العراء ؟

(ج) ما نسبة الوقت الذى يقضيه العامل تحت الظروف المذكورة اعلاه بالنسبة لساعات العمل ..

١٦- اتلاف الملابس :

(١) هل طبيعة العمل متلفة للملابس وكيف - قطع - جذب - مواد كيماوية ؟

(ب) ما هى نسبة تلف الملابس ؟

١٧- الأخطار :

(١) ما طبيعة الاصابات التى يتعرض لها العامل .. وما مدى احتمال حدوثها ؟

(تابع) شكل ٥ - استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم

(ب) هل هناك وسائل للوقاية منها ٠٠ وهل اتخذت ٠٠ وكيف ؟

(ج) ما هي الاصابات المحتملة ٠٠ جروح ٠٠ فقد أطراف ٠٠
كسور ٠٠ حرق ٠٠ فتق ٠٠ اضرار بالنظر ٠٠ صدمات
كهربائية ؟

١٨ - الصحة :

(١) هل هناك أمراض مهنة خاصة بهذا النوع من العمل ٠٠
وما هي ؟

(ب) ما مدى احتمال تعرض العامل لها ؟

(ج) ما هي امكانيات حماية العامل منها ؟

(تابع) شكل ٥ - استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم

حجم التوصيف ومداه :

عند اعداد توصيف الأعمال ، تحدد المؤسسة بالاشتراك مع اللجنة الفنية
المسئولة عن التوصيف والتقييم التفاصيل التي يشتمل عليها التوصيف .
وبصفة عامة هناك ثلاث مستويات للتوصيف يمكن استخدامها في تقييم
الوظائف وهي :

١ - التعرف على العمل : ويشتمل على جميع المعلومات اللازمة للتعرف
على طبيعة العمل دون الدخول في تفاصيل الواجبات .

٢ - التعرف على العمل وملخص العمل « الوظيفة » : ويشتمل على جمع
المعلومات الخاصة بطبيعة العمل وذاتيته مضافا اليها تعريف العمل
ومداه والغرض منه ومحتوياته باختصار .

٣ - التعرف على العمل وملخصه والواجبات التى يشتمل عليها : ويشتمل على المعلومات الواردة فى البند السابق مضافا اليها الواجبات التفصيلية التى تشتمل عليها الوظيفة أو العمل بحيث يغطى العناصر : ماذا وكيف ولماذا من معادلة تحليل العمل (انظر الفصل الثالث من الكتاب) .

ويلى ذاك البنود الخاصة بالمهارة والمسئولية والمقتضيات البدنية وظروف العمل .

ويلاحظ أن المستوى الأول الخاص « بالتعرف على العمل » فقط لا يفى بأى غرض . فهو يمدنا بالبيانات الخاصة بلقب الوظيفة والألقاب الأخرى التبادلية والقسم والادارة التى تتبعها الوظيفة . أما المستوى الثانى الخاص بالتعرف على العمل وملخص العمل فيبدو أنه يعطينا أقل قسط ممكن من المعلومات يخدم أغراض التقييم . أما المستوى الثالث الذى يضيف الى المستويات السابقة « واجبات الوظيفة » فإنه يساعد على الحصول على أكبر قسط ممكن من المعلومات التى تفيد فى تقييم الوظيفة . وقد لا تكون لواجبات الوظيفة قيمة حيوية فى التقييم ذاته ولكنها تسدى الى المختص خدمة كبيرة حيث انهما تساعده على تفهم طبيعة العمل وتفاصيله ، كما أنها تيسر عملية تقدير الأجور القائمة على أساس من تقييم العمل . ولا يعنى هذا القول بالضرورة التقليل من شأن المعلومات التفصيلية الواردة باستمارة تحليل العمل ، اذ يمكن للمؤسسة أن تستفيد من المعلومات الواردة بها فى شتى الأغراض كالتوجيه المهنى والتدريب المهنى وعلاقات العمل وغير ذلك (انظر « أهداف تحليل العمل » بالفصل الثالث ص ٥٣) .

اطار لمحتويات التوصيف والمواصفات

تتلخص المحتويات الأساسية للتوصيف والمواصفات فى العناصر الآتية :

- ١ - بيانات ذاتية عن العمل .
- ٢ - ملخص العمل (الوظيفة) .
- ٣ - واجبات الوظيفة .
- ٤ - المهارة .
- ٥ - المسئولية .
- ٦ - المقتضيات البدنية .

ويوضح (شكل ٦) « الاستمارة ت ٠ م : ١ » اطار لتوصيف العمل

استمارة (ت ٠ م ١)

لقب الوظيفة : القسم :

القاب اخرى : الادارة :

رقم الوظيفة :

ملخص الوظيفة :

واجبات الوظيفة

شكل ٦ - اطار لتوصيف ومواصفات العمل

— ٢ —

المهارة

التعليم النظامى أو ما يعادله :

الخبرة السابقة :

التدريب :

الآلات والأجهزة المستخدمة :

التصرف العقلى :

(تابع) شكل ٦ - اطار لتوصيف العمل

— ١٦١ —

المسئولية

سلامة الآخرين :

الإشراف على الآخرين :

العدد والأجهزة والأدوات :

الخامات والمنتجات :

الأموال والممتلكات :

سرية المعلومات :

المقتضيات البدنية

المطالب البدنية :

ظروف العمل :

أخطار العمل :

اسم الرئيس المباشر :

اسم الباحث :

التاريخ :

(تابع) شكل ٦ - إطار لتوصيف العمل

تعليمات خاصة بكيفية تدوين البيانات بالاستمارة « ت م : ١ » .

أولا : الغرض من الاستمارة :

الحصول على مواصفات كاملة للعمل المقوم ، بحيث تشمل المواصفات ما يلي :

١ - توصف جميع العناصر الأساسية المطلوبة لأداء العمل على أحسن وجه .

٢ - أن يكون تحرير الاستمارة بالغ الدقة ، وينطبق تماما على العمل كما هو الواقع بالفعل .

٣ - استخدام نفس العبارات والمصطلحات الخاصة بالعمل ، وتوضيح الشرح تفصيليا .

٤ - يجب أن يكون الباحث دقيق الملاحظة في كل دقائق العمل ، ويستحسن أن يقوم بأداء العمل بالفعل كما يؤديه العامل حتى تكون لديه خبرة بطبيعة العمل .

٥ - يجب أن تكون الاستمارة شاملة في تحريرها لكل جزء من أجزاء العمل مهما ظهر أنه تافه وصغير القيمة .

٦ - يدون الباحث في نهاية الاستمارة ملاحظاته الخاصة بالعمل ويعرضها على الرئيس المباشر للعمل ليعتمدها ويوقعها .

ثانيا : تحرير الاستمارة على النحو التالي :

١ - لقب الوظيفة : يكتب الاسم الشائع للوظيفة والألقاب الأخرى التي تصف نفس العمل .

٢ - ملخص الوظيفة : يدون هنا ملخص موجز لكل ما يؤديه العامل من أعمال بحيث يمكننا معرفة طبيعة العمل بسرعة من قراءة الملخص .

٣ - واجبات الوظيفة : أهم أجزاء الاستمارة وفيه يدون ما يقوم به الفرد من أعمال وكيفية أدائه لها . ويتضمن هذا المسئولية والمساهمة في الانتاج والأهمية والإشراف - أن وجد - وشرح كامل مفصل لعمل الفرد

من أول دخوله العمل حتى انتهائه ، مع وصف دقيق لكيفية أدائه
واستخدام الأجهزة والأدوات والمهمات ، ويستحسن أن يؤدي الباحث
العمل بنفسه حتى يعرف تماما واجبات الوظيفة التي يؤديها الفرد .

٤ - المهارة : وهى تشمل :

(أ) التعليم النظامى أو ما يعادله : يدون هنا كل ما حصل عليه الفرد
من مؤهلات فى مراحل التعليم المختلفة سواء أكان هذا التعليم
نظاميا أم لا ؟ وتذكر المدارس وعدد السنوات - ان أمكن .

(ب) الخبرة السابقة : يدون هنا كل ما حصل عليه الفرد من خبرات
سابقة سواء فى نفس العمل الذى يؤديه الآن أو فى غيره من
أعمال ، وسواء أكانت الخبرة بالمؤسسة التى يعمل بها الآن أم فى
غيرها .

(ج) التدريب : يدون هنا كل ما حصل عليه الفرد من برامج التدريب
لنفس العمل المقوم أم لغيره ، وسواء أكان هذا بالمؤسسة أم بغيرها
وعلاقة التدريب الذى حصل عليه الفرد بالعمل الذى يؤديه .
وتقديره فى برامج التدريب .

(د) الآلات والأجهزة المستخدمة : يدون هنا كل ما يستخدمه الفرد من
الآلات وأجهزة ومهمات وكيفية استخدامها ، ومهارته فى ذلك وقدرته
على الضبط والدقة فى ذلك .

(هـ) التصرف العقلى : وهنا يذكر كل ما يقوم به الفرد من عمليات
عقلية من تفكير وتصور ورسم وتنفيذ خطط العمل ، ومدى حكمة
الفرد فى تصرفاته وحسن أدائه للعمل من حيث التفكير المنظم .

٥ - المسئولية : وهى تشمل مسئوليات الفرد من النواحي الآتية :

(أ) سلامة الآخرين : أى من ناحية الاشراف على الغير وتهيئة الجو
كى يعملوا فى امان ، وكذلك ألا يضر بسلامة من معه من عمال ،
وينبغى أن يكون حذرا سريع التصرف فى حالة الخطر ، كما
لا يتسبب عن تأخير فى الانتاج .

(ب) الاشراف على الآخرين : وهذا يتضمن الاشراف ومسئولية إنتاجهم واستمرار الانتاج وعدم تعطيله ، كما يكون الفرد مسئولاً تماماً عن الأفراد الذين يشرف عليهم .

(ج) العدد والأجهزة والأدوات : وتتضمن سلامة استخدام العدد والأدوات والآلات وكذلك أداء العمل عليها بنفس الطريقة المطلوبة .

(د) الخامات والمنتجات : مسئولية الفرد عن التلف فى كل من المنتجات والخامات ، وأن يستخدم كل شئ فى الغرض المخصص له دون أى شئ آخر .

٦ - المتطلبات البدنية : وهى تشمل ما يستلزمه العمل فى النواحي الآتية :

(١) المطالب البدنية : وهى القدرات البدنية المختلفة المطلوبة لأداء العمل على أحسن وجه ، وكذلك كل ما يؤدى الفرد من عمل يعتمد على قواه البدنية .

(ب) ظروف العمل : تدون هنا الظروف التى يؤدى فيها العامل عمله داخل المصانع أو خارجها وعدد ساعات العمل وموعد العمل ليلاً أم نهاراً ، وكذلك ظروف أداء العمل مثل درجة الحرارة والضوضاء والرطوبة والاضاءة والدخان وغير ذلك .

(ج) أخطار العمل : وهذا يتضمن احتمال التعرض للخطر ، ومدى حدوثه وكيفية تلافيه ، وكذا مدى حدوث الإصابات ، والإجراءات التى تتخذ عادة فى حالة الإصابة . وهل الإصابة كثيرة الحدوث أم نادرة ، وما هى أجزاء الجسم الأكثر تعرضاً للإصابة ، وهل توجد حماية تامة فى الآلة ، ولا تنتج الإصابة الا نتيجة خطأ العامل ؟

وفى النهاية يدون الباحث ملاحظاته ، ويوقع الاستمارة ثم يوقعها الرئيس المباشر للعمل .

أسلوب تحرير توصيف العمل :

ان تنظيم أسلوب التوصيف وتنسيقه وتوحيده يساعد على الاستفادة من التوصيف دون الحاجة الى بذل مجهود كبير . كما أن تحديد أسلوب معيارى للتوصيف يساعد على كتابته وقراءته بسهولة . ومن شأن الاهتمام بالأسلوب أن يزيد من مستوى الدقة فى التوصيف بحيث يصبح مختصرا ومطابقا للواقع . ويهدف توحيد الأسلوب أساسا الى تحسين مستوى تسجيل بيانات للتوصيف بحيث تحمل البيانات والحقائق المطلوبة بدقة دون أن تترك شيئا . وفيما يلى بعض التوجيهات التى تساعد على تنظيم أسلوب التوصيف:

١ - يجب أن يكون الأسلوب بصفة عامة سديدا محكم السبك سلس العبارة شاملا ومباشرا ، مع التقليل على قدر الامكان من استخدام الجمل والعبارات المعقدة .

٢ - تحذف جميع الجمل والعبارات المنمقة التى لا تحتوى على معلومات ضرورية .

٣ - يجب أن تبدأ الجملة بفعل وظيفى مع اعتبار العامل هو فاعل الجملة ، وكذا تجنب استخدام المبنى للمجهول . مثال : « ميكانيكى سيارات : يقوم الميكانيكى باجراء الاصلاحات اللازمة فى ماكينة العربة » .

٤ - يستخدم الفعل المضارع فى بنود التوصيف دون استثناء .

٥ - يجب أن تكون واجبات الوظيفة محددة ونوعية مع التركيز على المهارات المشتمل عليها أداء الواجبات والغرض من أداء هذه الواجبات ، دون الدخول فى تفاصيل كيفية أداء هذه الواجبات .

٦ - يجب استخدام كلمة « قد » لتقديم توصيف الواجبات التى يؤديها بعض العمال دون غيرهم . مع ملاحظة عدم استخدام هذه الكلمة « قد » فى أية ناحية أخرى من التوصيف .

٧ - يستخدم لفظ « أحيانا » عند وصف الواجبات التى تنجز ما بين أن وآخر أى لا تؤدى باستمرار اثناء انجاز العمل . ولا يستخدم لفظ « قد » للإشارة الى هذه الواجبات العرضية .

٨ - ينبغى ذكر جميع العدد والآلات والمهمات التى يستخدمها العامل فى أداء العمل ، وتذكر على وجه التحديد مع ذكر اسمها الشائع ورقمها الخاص - إذا وجد - والغرض من استخدامها .

٩ - عند الإشارة الى أعمال أخرى أو أفراد أو إدارات أو أقسام أو آلات أخرى وما أشبهه ، يجب أن تكون الإشارة واضحة ومحدودة ولا تحتل أى غموض أو تأويل . كما ينبغى أن تكون الإشارة الى الأعمال الأخرى متضمنة لقب العمل أو الوظيفة بالكامل .

١٠ - توضع أى بيانات تفسيرية أو توضيحية « بين قوسين » للدلالة على أنها خارجة عن بيانات التوصيف الأساسية .

١١ - إذا كانت ألقاب الأعمال والوظائف عرضة للتغيير أثناء عملية التوصيف فيجب استخدام رقم الوظيفة لتجنب أى غموض أو لبس فى استخدام اللقب .

فوائد التوصيف

يستخدم التوصيف بصفة أساسية فى تقييم الأعمال : ولا يغرب عن البال أن الأعمال دائمة التغيير والتطور ، حيث أن المجال المهنى يتصف بالدينامية والحركة الدائبة ، وتتطور أعماله وفقا للتغيير الاجتماعى السائد . ولذا فمن الضرورى معرفة تفاصيل الأعمال بحالتها الراهنة ، هذا بالإضافة الى معرفة هذه التفاصيل قبل أن يطرأ التغيير على العمل ، حتى يمكن مقارنة تفاصيل العمل وتحليل التغيير . وتستلزم هذه الدراسة أن يكون التوصيف كاملا حتى يساعد على المقارنة والتحليل . ولهذه النقطة أهميتها الحيوية فى تقدير الأجور القائم على أساس من تقييم الوظائف والأعمال ، إذ أنه من الحقائق الملموسة أن الأعمال دائمة التغيير على مدى الزمن سواء طال أم قصر . ومما هو جدير بالاعتبار - وأن كان يصعب التغلب عليه - أن الأعمال تميل الى أن تتغير تدريجيا وبدرجات صغيرة نسبيا . ووجه الصعوبة هنا هو متى نقرر أن العمل قد تغير بدرجة كافية فى مشتملاته وما يحتوى عليه من مهارة ومسئولية ما يستدعى مراجعة توصيف العمل وإعادة تقييمه .

وهنا عنصر آخر له أهميته فى هذه الناحية ، ألا وهو استخدام توصيف العمل فى تحديد لقب الوظيفة ووصف العمل باعتباره أساسا لتصنيف العمال وتوزيعهم على الأعمال المختلفة ، بمعنى التعرف على العمال بالقابهم المهنية .

ونظرا لأن لقب الوظيفة الذى يحمله العامل يحدد مستوى أجره وحدود هذا الأجر ، فإن التعرف على العمال عن طريق القاب الوظائف يعتبر حجر الزاوية فى تحديد أجور العمال .

ويختص الاستخدام الثالث الأساسى لتوصيف العمل بالناحية العملية .
فلسنا ننكر أهمية استخدام معلومات استمارات تحليل العمل فى تدريب العمال والموظفين والاجراءات الادارية للمستخدمين .

وتوصيف العمل ما هو الا معلومات دقيقة عن العمل بما يحدد تفاصيل العمل وطبيعته التى يسبغها عليه اللقب ، ولذا فله فائده فى علاقات العمل والتشغيل واجراءات الأمن وشئون الأفراد وعمليات الاشراف والادارة .

ويمكن تلخيص النواحي التى يستفاد فيها من توصيف العمل فى الآتى:

١ - تقييم العمل :

حيث يساعد التوصيف على وضع أساس تبنى عليه خطة التقييم ، مما يؤدى الى تقدير الأجور على أساس سليم

٢ - التشغيل :

يعدنا التوصيف بالنقط الأساسية التى تراعى عند القيام بمقابلة الانتقاء أو التشغيل . كما يساعد على وضع اختبارات الحرف والاختبارات المهنية على أساس ابراز خبرات الأفراد بالنسبة للواجبات التى يشتمل عليها العمل وما تستلزمه من مهارات .

٣ - الارشاد المهنى :

يعد التوصيف المرشد المهنى بالمعلومات الدقيقة التى يبني عليها خطة ارشاد العملاء الذين تنقصهم الخبرة وذوى العاهات من العمال .

٤ - التدريب :

يساعد التوصيف المشرفين على التدريب على الوقوف على المعلومات التى يحتاجون اليها فى تخطيط مناهج التدريب بحيث يمكن الاستفادة من اقصى طاقة لدى العمال وتؤدى الى تقدم العمال واستفادتهم من التدريب مع الاقتصاد فى الوقت والمال .

٥ - الأمن :

يعاون المسئولين عن الأمن على تقليل عدد الحوادث عن طريق تزويدهم بخواص العمل التى يمكن استخدامها فى تحليل مخاطر العمل المحتملة وظروف العمل الخطرة .

٦ - تقييم المستخدمين :

يساعد التوصيف على تحديد الخط الفاصل بين مقتضيات العمل والانجاز الفعلى للعمال ، وهى وسيلة فعالة لتقدير مستوى كفاية الموظفين .

٧ - علاقات العمل :

يساعد التوصيف على حل المشكلات الناجمة عن العلاقة بين رجال الادارة والمستخدمين ، حيث ان التوصيف يحدد الواجبات المشتمل عليها للعمل ويزيل أسباب الخلاف الناشئة عن التحيز والتشكك .

٨ - عقد المقارنات بين مستويات الأجور :

يساعد التوصيف على ايجاد وسيلة للمقارنة بين مستويات أجور الأعمال الرئيسية فى مختلف الشركات والمؤسسات ، حتى يمكن التعرف على مستويات الأجور فى المؤسسات الأخرى المماثلة .

٩ - تحسين أسلوب العمل :

يوضح التوصيف التغيرات المحتملة فى وسائل العمل والانتاج نتيجة لتحليل العمل المسهب وما يحتوى عليه من تفاصيل . ولذا فان تطوير أسلوب العمل من يدوى الى آلى - مثلا - يتحدد عن طريق ما تقتضيه المهارة فى أداء العمل من توفير فى الوقت والتكاليف بالتحول من النظام اليدوى الى النظام الآلى . وهذا ما يوفره توصيف العمل .

١٠- رفع الروح المعنوية :

ان عمالية التوصيف وما تستلزمه من مقابلة العمال ومناقشتهم فيما يؤدونه أثناء جمع البيانات ، تشير الى أن رب العمل مهتم فعلا بالوقوف على ما يؤديه كل عامل بالمصنع ، مما يؤدى الى رفع معنويات العمال .

الخلاصة

يمكن تلخيص ما تقدم فيما يأتى :

- ١ - الغرض الأساسى من اعداد توصيف للعمل هو تسجيل المعلومات التى نحصل عليها اثناء التحليل بأسلوب دقيق واضح المعنى ، مع تقنين طريقة تنظيم المعلومات بالنسبة لكل عمل حتى يتبع أسلوب موحد فى تقييم الأعمال .
- ٢ - تعتبر استمارة تحليل العمل المصدر الأساسى للمعلومات الخاصة بالتوصيف ، وتستخدم استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم . وينبغى أن يقوم المحلل بمراجعة بنود استمارة التحليل فى ضوء مقتضيات التوصيف والتقييم .
- ٣ - تتلخص المحتويات الأساسية للتوصيف فى العناصر الآتية : بيانات ذاتية عن العمل ، وملخص العمل ، والواجبات التى يشتمل عليها ، والمسئولية ، والمهارة ، والمقتضيات البدنية .
- ٤ - يجب الاهتمام بأسلوب التوصيف وتنسيقه وتوحيده حتى يمكن الاستفادة من التوصيف دون بذل مجهود كبير .
- ٥ - تتلخص النواحي التى يستفاد فيها من توصيف العمل فى الآتى : تقييم العمل ، والتشغيل ، والارشاد المهنى ، والتدريب ، والأمن ، وتقييم المستخدمين ، وعلاقات العمل ، والمقارنة بين مستويات الأجور ، وتحسين أسلوب العمل ، ورفع الروح المعنوية .

★ ★ ★

مراجع الباب الثانى

- ١ - سيد عبد الحميد مرسى ؛ تحليل العمل واستخدامه فى التأهيل المهنى .
القاهرة : مؤسسة التأهيل المهنى بالقاهرة ، ١٩٥٥ .
- ٢ - سيد عبد الحميد مرسى ؛ سيكلوجية المهن (الطبعة الثالثة) القاهرة :
العالمية للنشر ، ١٩٧٧ .
- ٣ - سيد عبد الحميد مرسى ؛ العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج .
القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨ .
- 4 — Barnes, R. ; **Motion and Time Study** (3rd ed.) New York :
Wiley, 1949.
- 5 — Ghizelli, E., and Brown, C. ; **Personnel and Industrial
Psychology** (2nd ed.). New York : McGraw-Hill, 1955.
- 6 — Morsi, S. ; **Job Analysis in the Rehabilitation Process.**
Cairo Voc. Rehabilitation Center, 1955.
- 7 — McCormick, E., and Tiffin, J. ; **Industrial Psychology**
(6 th ed.). London : Allen, 1975.
- 8 — Roe, A. ; **The Psychology of Occupations.** New York :
Wiley, 1956.
- 9 — Shartle, C. ; **Occupational Information** (2nd ed.) New-
York : Prentice-Hall, 1952.
- 10 — Super, D. ; **The Psychology of careers.** New York :
Harper, 1957.
- 11 — Thorndike, R. ; **Personnel Selection : Test and Measure-
ment Techniques.** New York : Wiley, 1949.

- 12 — U.S. Dept. of Labor ; **Job Analysis in Personnel Management.** Washington, D.C.U.S. Dept of Labor, 1953.
- 13 — USES ; **Training and Reference Manual for Job Analysis.** Washington, D.C. : Govt. Printing Office, 1945.
- 14 — U.S.E.S. ; **Selective Placement for the Handicapped.** Washington, D.C. : Govt. Printing Office, 1945.
- 15 — War Manpower Commission, Division of Occupational Analysis ; **Guide for Analyzing Jobs : Analyst Workbook.** Washington, D.C. : Govt. Printing Office, 1944.

الباب الثالث

تقييم الوظائف

- طرق تقييم الوظائف •
- الخطوات العملية لتقييم الوظائف •

الفصل السادس

طرق تقييم الوظائف

سبق أن ذكرنا فى الفصل الثالث تعريفا « للوظيفة Position و « العمل Job وحتى نتجنب أى لبس أو غموض سنحاول شرح هذه التعاريف بشئ من الاسهاب . فمن الناحية الفنية جرى العرف على تحديد معانى « الوظيفة » و « العمل » كما يأتى :

الوظيفة : هى مجموعة من الواجبات والمسئوليات التى يقوم بها عادة شخص بمفرده .

العمل :

١ - هو وظيفة ؛

أو ٢ - مجموعة من الوظائف تشتمل تقريبا على نفس الواجبات والمهارات والمعارف والمسئوليات ؛

أو ٣ - مجموعة من الوظائف أو الواجبات ، المتشابهة الى حد ما فى طبيعتها ومقتضياتها والتى يقوم بانجازها عدد من العمال يغيرون وظائفهم عادة من وقت الى آخر فى نطاق محدود .

وما يعنينا فى التقييم هو العمل ، وليس مجرد الوظيفة ، طالما أننا نقيم العمل وليس الفرد ، وخاصة اذا كان القائم بالعمل فرد واحد .

ويعتبر تحليل العمل - بالاضافة الى انه حجر الزاوية فى تقييم الأعمال - اساسا للانتقاء والتدريب والتنقلات والترقيات ، وتقييم الوظائف هو تطبيق حيوى لتحليل العمل . وقد ذكر « يودر » Yoder : « أن كثيرا من المؤسسات تستخدم تحليل العمل فى الغالب كأساس لتقييم الوظائف ، ثم ينظم هذا التقييم ويستفاد منه فى تصنيف الأعمال ؛ مما يؤدى الى وضع سياسة تقدير الأجور ونظام العلاوات والترقيات فى المؤسسة » (١) .

Dale Yoder : **Personnel Management and Industrial Relations**. (New York : The Ronald Press Company, 1946), p. 32. (١)

وسائل تقييم الوظائف

هناك تقسيمات مختلفة لتقييم الوظائف ، ولكننا سنقصر حديثنا هنا على الوسائل المألوفة ، وهذه الوسائل هي :

١ - وسائل التقييم غير الكمية Nonquantitative

(١) طريقة الترتيب المتدرج (الرتب) The Ranking System

(ب) طريقة تصنيف الأعمال (الدرجات)

The Job Classification System

٢ - وسائل التقييم الكمية Quantitative

(١) طريقة النقاط The Point System

(ب) طريقة مقارنة العوامل The Factor-Comparison System

(ج) طريقة المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة Profiling

احتمالات وقيود وسائل التقييم :

تعنى وسائل التقييم بوضع قيمة مالية للأعمال ، وهذه القيم نسبية ، بمعنى أن تفسر دائما بالنسبة للأعمال الأخرى . فمثلا نجد أن طريقة النقاط تعطى قيمة عددية بالنسبة لكل نقطة من نقاط التقييم بحيث تحصل فى النهاية على مجموع عددي يوضح قيمة العمل ، وينطبق نفس القول على طريقة مقارنة العوامل التى تتسم أيضا بالطابع العددي .

وهناك بعض القيود التى تنطبق على جميع وسائل التقييم . فجميع الوسائل المستخدمة فى التقييم تخضع للحكم الشخصى عند تقدير النقاط أو ترتيب الأعمال أو تصنيفها أو مقارنة العوامل الأساسية التى تنطوى عليها عملية التقييم . ولذا نجد أن القيمة النهائية للعمل وما ينتج عنها من سياسة تقدير الأجور - وإن كانت تعتمد على حقائق واقعية - لا تخلو من بعض درجات التحيز . وبمعنى آخر ففى مقدور رجال الإدارة أن يخفضوا من قدر عمل ما أو مجموعة من الأعمال عن طريق إعادة التقييم ، كما تستطيع اتحادات العمال أن ترفع مستوى أجور أحد الأعمال أو بعض الأعمال وذلك بتقييم هذه الأعمال بأكثر مما تستحق . أى أنه يمكن إساءة استخدام أية طريقة من طرق تقييم الأعمال إذا ما تدخلت فى الموقف عوامل التحيز أو التحامل .

ولذا فمن الضروري أن تتوفر عناصر العدالة والتكامل حتى نحصل على أكبر فائدة ممكنة من تقييم الوظائف . وإذا بذلت العناية الكافية عند تصميم طريقة التقييم باستخدام الأسلوب العلمى الذى يتصف بالموضوعية فحينئذ يمكن تجنب اساءة استخدام مقياس التقييم على قدر الامكان . ومن شأن الأعمال الواقعة فى الطبقة العليا أو الطبقة الدنيا لاحدى الدرجات أن تخلق بعض المشكلات . . فعندما يدرك العامل أن عمله ينقص بعض نقاط ضئيلة حتى ينتقل الى مستوى الأجر الأعلى فإنه يلح فى طلب اعادة تقييم وظيفته مرة أخرى بأمل أن تؤدي اعادة التقسيم الى رفع مستوى وظيفته الى الدرجة الأعلى فى الكادر . وعندما يتراءى لرجال الادارة أن أحد الأعمال مما يؤديه عدد كبير من العمال يقع فى الفئة الدنيا بالنسبة لدرجته بالكادر ، فقد يقررون اعادة دراسة ظروف هذا العمل بأمل أن تؤدي هذه الدراسة الى رفع مستوى هذا العمل . . وهذه هى بعض نواحي القصور فى تقييم الوظائف ، ولكنها ليست بالضرورة محتمة الوقوع أو تؤدي الى أضرار جسيمة ، مادام الذين يعينهم الأمر أو القائمون بعملية التقييم يراعون العدالة والثبات ، وحينئذ يمكن الوصول الى تصنيف الأعمال وتقييمها على أسس سليمة .

ولتقييم الوظائف فوائد عديدة . وعلى الرغم من أن الغرض الرئيسى للتقييم هو تقدير الأجور والمهيات على أساس قيمة العمل وصعوبته ، فإنه يعتبر احدى الوسائل المساعدة على انتقاء العمال الجدد إذ أنه يرتب الوظائف من حيث القدرة الانسانية . ونظرا لأن التقييم يؤدي الى تحديد درجات العمل أو فئات العمل ، فمن الميسور وضع أسلوب للتنقلات والترقى حتى يستفيد العمال الذين يعملون بالمؤسسة من هذه الفرص قبل الالتجاء الى خارج المؤسسة لشغل هذه الوظائف الشاغرة . هذا بالإضافة الى مساعدة التقييم فى حصول العمال على الاشباع المهنى بالنسبة لوضع كل شخص فى العمل الذى يلائمه وتقدير الأجور على أساس سليم .

وسننتقل الآن الى شرح كل طريقة من طرق التقييم .

أولا - طريقة الترتيب المتدرج (الرتب) :

تعتبر طريقة الترتيب المتدرج للوظائف من أسهل الوسائل الملائمة لمن يسبق لهم خبرة فى التقييم . فبمراعاة بعض الاحتياطات - التى سيرد ذكرها فيما بعد - تعتبر هذه الطريقة دقيقة بدرجة لا تقل عن مثيلاتها من الوسائل

الأخرى المستخدمة فى تصنيف الأعمال . ونظرا لبساطة هذه الطريقة فإنها تستغرق وقتا قصيرا مع بذل أقل جهد وتكاليف ممكنة .

وإن سبقتها عملية تحليل دقيقة للوظائف فإن المحصول الناتج هو تصنيف دقيق للأعمال .

وعلى أى الحالات فهناك بعض العيوب أو المساوئ لطريقة الترتيب المتدرج . وأول هذه العيوب هو صعوبة الحصول على الإحصائيين فى ترتيب الوظائف ممن الفوا جميع الأعمال الجارى ترتيبها . ومن اليسور استخدام بعض الوسائل الإحصائية البسيطة للتغلب على عيوب الترتيب غير الكامل للوظائف . وهناك عيب آخر يظهر فى تأثر القائم بترتيب الوظائف - عندما يقوم بالترتيب على أساس الحكم على العمل بأكمله - ببعض العوامل مثل الترتيب الحالى لهذه الوظائف ، وصفات القائمين بالعمل ومراكزهم . فمن الصعوبة بمكان أن يستطيع الشخص الاحتفاظ بوجهة نظر ثابتة عندما يحكم على العمل بأكمله . وهناك خطأ آخر شائع فى الترتيب المتدرج للوظائف ألا وهو ترتيب القاب الأعمال فقط . . إذ أن استخدام القاب الأعمال وحدها غالبا ما يضلل القائم بالترتيب ما لم يكن على دراية كافية بجميع الأعمال التى يقوم بترتيبها . ويجب أن تراجع الحقائق الخاصة بالعمل قبل استخدامها وأن يتبع القاب الأعمال تحديد لنوع العمل على أساس التوصيف الكامل للعمل .

وتتبع الخطوات الآتية عند استخدام طريقة الترتيب المتدرج .

الخطوة الأولى : تحليل الأعمال ، وتوصيف الأعمال ، والقاب الأعمال :

تجهز بطاقة توصيف لكل عمل على أساس تحليل العمل الذى تم ويلي ذلك أعداد بطاقة مواصفات العمل بحيث تحتوى على الصفات الواجب توافرها فى العامل حتى يستطيع إنجاز العمل بنجاح . ويجب أن يشتمل توصيف العمل على ملخص للواجبات المشتمل عليها العمل ، وهى تستخدم مع لقب العمل لتمييزه ولساعدته أخصائى التقييم على الحكم الصحيح على العمل بأكمله . ويعتبر التوصيف الدقيق أساسا للتقييم السليم .

الخطوة الثانية : اختيار المقيمين وانتقاء الأعمال :

يطلق على طريقة الترتيب المتدرج اسم « طريقة الرتب » ، حيث ترتب الوظائف حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة ، كل قسم على حدة ، ثم ترتب

الوظائف جميعها حسب فئاتها . ويرجع السبب فى هذا التقسيم الى انه من العسير العثور على من يعرف كل شئ عن أعمال المؤسسة كلها ، ولكن يسهل ذلك بالنسبة لوظائف أحد الأقسام أو الإدارات ، حيث نجد لدى المشرفين ومساعدتهم قسما وافرا من المعلومات الموجودة بأقسامهم ، وبالإضافة الى هؤلاء الأشخاص نجد مديرى المستخدمين ومديرى الأقسام والمحللين . . . فهؤلاء جميعا يمكن استخدامهم لتقييم الأعمال . ويجب أن تصدر اليهم التعليمات بتقييم تلك الأعمال التى يعرفونها جيدا دون غيرها . وعند تقييم الوظائف المكتبية يجب اختيار مديرى الإدارات والمشرفين على الأقسام لتقييمها . ومن العسير ترتيب وظائف المصانع مع الوظائف المكتبية ، اذ لا يوجد وجه لمقارنة واجبات أعمال المصانع مع الوظائف المكتبية بالنسبة لعدم تشابهها .

ويمكن الحصول على أدق النتائج عند استخدام أكثر من شخص لتقييم مجموعة واحدة من الأعمال ، ثم مقارنة نتائج المقيمين .

الخطوة الثالثة : استخدام البطاقات :

تستخدم بطاقات تشتمل على ملخص لتوصيف العمل وتصنيفه حسب الترتيب المدرج . ويعطى أصعب عمل رقم ١ ، والذي يليه فى الصعوبة رقم ٢ ، وهكذا . وإذا اشترك عملان فى درجة الصعوبة فانهما يشتركان فى الدرجة والتى تليها (مثال اذا وقع عملان فى الفئة رقم ٨ فيعطى لكل منهما درجة ٨٥) .

الخطوة الرابعة : المعاملة الاحصائية للترتيب المدرج :

من الميسور حل المشكلة التى تنشأ عن عدم اكتمال الترتيب بسبب عدم معرفة بعض الأخصائيين للأعمال التى يقيمونها . فإذا كان لدينا مثلا ٢٠ عملا فى أحد الأقسام ، ويستطيع أحد المقيمين ترتيب ٢٠ عملا والثانى يقيم ١٥ عملا والثالث يقيم ١٢ عملا ، والمطلوب ربط هذه المجموعات من التقييم فى مجموعة واحدة بالطريقة الاحصائية لذلك هى تحويلها الى وحدات كمية يمكن جمعها وأخذ متوسطاتها ، ثم يعاد ترتيب المتوسطات النهائية (انظر شكل ٧) . والطريقة المثلى هى استخدام المقيمين الذين لهم دراية كاملة بجميع الأعمال التى يشتمل عليها القسم .

الخطوة الخامسة : استكمال الترتيب النهائي :

بعد الانتهاء من ترتيب الأعمال فى كل قسم ، فإن الخطوة التالية هى ربط جميع رتب الأعمال فى الأقسام المختلفة فى ترتيب واحد متكامل بالنسبة للمؤسسة كلها . ومن الصعوبة بمكان ترتيب مئات الأعمال التى يشتمل عليها حوالى ١٥ قسما فى ترتيب موحد دون أن تتداخل بعض هذه الأعمال فى البعض الآخر بالنسبة للأقسام المختلفة . وفى مثل هذه الأحوال تصمم جداول خاصة لتشتمل على الأعمال المتجانسة كل منها فى عمود .

ويوضح (شكل ٧) كيفية ارتباط درجات الأعمال غير المتكاملة . فلو فرضنا أن هناك عشرين عملا فى احدى الادارات ، وقام أحد المختصين بتقييم العشرين عملا ، والثانى بتقييم ١٥ عملا ، والثالث بتقييم ١٢ عملا ، فإن الترتيب يحول الى وحدات كمية ، تجمع ثم تؤخذ متوسطاتها ، ثم يعاد ترتيب المتوسطات النهائية .

الترتيب للمتوسطات	الترتيب للوحدات الكمية	الوحدات الكمية متوسط	الوحدات الكمية مجموع	الوحدات الكمية			الترتيب			الأعمال
				المقيم «٣»	المقيم «٢»	المقيم «١»	المقيم «٣»	المقيم «٢»	المقيم «١»	
١	١	٨,٥	١٧,٠	٨,٣		٨,٧	١		١	ا
٣,٥	٣	٧,١	١٤,٢		٦,٤	٧,٨		٤	٢	ب
٢	٣	٧,١	٢١,٤	٦,٦	٧,٥	٧,٣	٣	٢	٣	ج
٣,٥	٣	٧,١	١٤,٢	٧,٣		٦,٩	٢		٤	د
٥	٥	٦,٦	١٩,٨	٤,٨	٨,٥	٦,٥	٧	١	٥	هـ
٦	٦	٦,٢	١٨,٧	٥,٦	٦,٩	٦,٢	٥	٣	٦	و
٧,٥	٧	٥,٩	١١,٩		٦,٠	٥,٩		٥	٧	ز
٧,٥	٨	٥,٨	١١,٧	٦,١		٥,٦	٤		٨	ح
٩	٩	٥,٤	١٦,٣	٥,٢	٥,٧	٥,٤	٦	٦	٩	ط
١١	١٢,٥	٤,٤	١٣,٢	٣,٤	٤,٧	٥,١	١٠	٩	١٠	ى
١٠	١٠	٤,٩	١٤,٦	٤,٤	٥,٣	٤,٩	٨	٧	١١	ك
١٣	١١	٤,٥	٨,٩		٤,٣	٤,٦		١٠	١٢	ل
١٢	١٢,٥	٤,٤	١٣,٣	٣,٩	٥,٠	٤,٤	٩	٨	١٣	م
١٤	١٤	٤,٠	٨,١		٤,٠	٤,١		١١	١٤	ن
١٦	١٦	٣,٥	٦,٩		٣,١	٣,٨		١٢	١٥	س
١٦	١٥	٣,٦	٧,١		٣,٦	٣,٥		١٣	١٦	ع
١٦	١٧	٢,٩	٥,٨	٢,٧		٣,١	١١		١٧	ف
١٩	١٨	٢,٦	٥,٢		٢,٥	٢,٧		١٤	١٨	ص
١٨	١٩	١,٦	٣,٩	١,٧		٢,٢	١٢		١٩	ق
٢٠	٢٠	١,٤	٢,٨		١,٥	١,٣		١٥	٢٠	ر

شكل ٧ - تحويل الفئات الى وحدات كمية

ثانيا - طريقة تصنيف الأعمال (الدرجات) :

تسمى « طريقة تصنيف الأعمال » Job Classification Method أحيانا باسم طريقة « توصيف الرتب » Grade-Description . وهى عبارة عن سلسلة من التعاريف التى تعمل على التمييز بين الأعمال والوظائف فى شكل مجموعات أjour . وتشكل هذه التعاريف - التى تسمى توصيف الرتب أو الدرجات - أساسا للتصنيف بغرض وضع سياسة الأجور وتنظيمها . وبمجرد تحديد التعاريف يدرس كل عمل ويوضع فى مستواه درجة تعقد واجباته ومسئوليته من حيث هى مسئولية اشراف أو مسئولية انتاج .

ويجب أن تصنف الوظائف - بالاضافة الى مستواها - على أساس نوعها - مكتبية أو صناعية أو غير ذلك . وتبدأ العملية بوصف الواجبات التى تشتمل عليها الوظيفة ، ويراجع هذا الوصف ويدرس بدقة ثم يصنف فى الفئة التى تناسب نوعه . ثم تصنف الواجبات حسب صعوبتها أو مستواها .

ومن مساوئ هذه الطريقة هو العناية الشديدة التى يجب أن تبذل فى كتابة توصيف الرتب . فمن الصعوبة بمكان أن نكتب تعبيراً عاماً شاملاً بحيث يصف عوامل درجة تعقد الواجبات ونوع المسئولية سواء أكانت مسئولية اشراف أو مسئولية انتاج أو المؤهلات اللازم توفرها . فكل رتبة أو درجة يجب أن توصف بكلمات أو تعبيرات عامة ، ولكن يجب أن تكون هذه التعبيرات أو المصطلحات العامة من الواضح بحيث يمكن أن تقارن بها الأعمال ذات الواجبات المعينة والمسئوليات الفريدة والمقتضيات اللازمة ، فإذا كانت هذه التعبيرات عامة بدرجة مطلقة فلن يتيسر تحديد مراتب الأعمال بدقة وثبات ، كما أنها لو تحددت أكثر من اللازم فإنها تصبح ضيقة النطاق ولن تغطى كل الأعمال الجارى تصنيفها .

وغالبا ما يحدث أن عملا يشتمل على واجبات تقع فى مستويات مختلفة من التوصيف . وعندما يواجهنا هذا الموقف يصبح من الصعب تحديد مستوى وصف المرتبة الخاصة بالعمل . فقد نجد بعض الأعمال الفنية ذات المستويات الكبيرة تشتمل على كمية من الواجبات الروتينية التى يجب إنجازها ، كما أن بعض الأعمال الروتينية تشتمل على قدر ضئيل من الواجبات التى تعتبر على درجة كبيرة من الصعوبة . وينشأ الارتباك عند تصنيف مثل هذه الأعمال . ويجب أن نقرر من مبدأ الأمر ما إذا كان التصنيف سيتم على أساس أعلى درجة مهارة يتطلبها العمل أو على مستوى المهارة التى تنطوى عليها غالبية الواجبات . فإذا اتبعنا السياسة الأولى فسنجد أن بعض الأعمال

الروتينية التى تشتمل على واجب صعب واحد قد تعطى تقديرا أكثر مما تستحق ، وإذا انتهجنا السياسة الثانية فعلى القائم بتحليل العمل أن يحصل - بالإضافة الى توصيف العمل - على كمية الوقت التى يستغرقها أداء كل واجب ، وطالما أن الأعمال ليست فى حالة ثبات دائم فمن المتعذر الحصول على الوقت اللازم لانجاز كل واجب .

ومن أهم مزايا طريقة التصنيف هو أن لدى أغلب المؤسسات والعمال بعض المفاهيم الأولى لنظام التصنيف العام الذى تقع فى نطاقه معظم الأعمال . فإذا ما بدأنا بهذه المفاهيم العامة يصبح من السهل نسبيا الوصول الى نظام لتصنيف الأعمال يناسب الاحتياجات العاجلة للمؤسسة . وفى بعض الأحيان قد يكون هذا التصنيف المبدئى موضوعا على أساس الأجور الحالية فى المؤسسة ، أو على أساس أهمية الأعمال ودرجة صعوبتها . ويتميز هذا الاجراء بسهولة الوصول الى اتفاق حول تصنيف معظم الأعمال بالمؤسسة .

اعداد مقياس تصنيف الأعمال :

سبق أن ذكرنا أنه يجب تصنيف الأعمال حسب نوعها ومستواها . وطريقة التصنيف أو توصيف الرتب ما هى الا وسيلة لتقييم الوظائف وضعت على أساس تصنيف الأعمال من نوع واحد حسب مستوياتها . ولذا فإن الخطوة الأولى هى تقرير نوع الوظيفة التى تصنف باستخدام مقياس توصيف الرتب . وفيما يلى التقسيم الشائع للأعمال حسب نوعها :

- | | |
|---------------------|------------------------|
| ١ - أعمال المصانع . | ٢ - الأعمال المكتبية . |
| ٣ - أعمال الاشراف . | ٤ - أعمال المبيعات . |

وإذا كانت المؤسسة كبيرة ، فيمكن استخدام تقسيم أدق . فمثلا يمكن تقسيم أعمال المصانع حسب ما يأتى :

- | | |
|--------------------|--------------------|
| (١) عمليات الية . | (ب) عمليات يدوية . |
| (ج) حرف (مهارات) . | (د) تفتيش . |

ويمكن تصميم مقياس توصيف الدرجات لكل نوع من أعمال المصنع . ونظرا لعدم الحاجة الى التقسيمات الفرعية فى أغلب المصانع ، فإنه يكتفى بالتقسيم الرئيسى العام . ويمكن تعديل هذا التقسيم الرئيسى الى ما يأتى :

- ١ - أعمال المصانع ، وتشمل الاشراف .

٢ - الأعمال المكتبية ، وتشمل الاشراف .

٣ - أعمال المبيعات .

والغرض الأساسى من الاشارة الى هذه الأنواع الأساسية لمختلف الأعمال هو تأكيد أن أول خطوة فى تصميم مقياس تصنيف الأعمال لابد وأن تكون الاستقرار على أنواع الأعمال التى سيجرى تقييمها . وفى هذه الحالة يصبح من الميسور تصميم مقياس تصنيف الأعمال لو كانت الأعمال التى ستقيم لم تحدد من قبل .

والخطوة التالية هى تحديد عدد الدرجات أو الفئات . ويعتمد عدد الدرجات بصفة جزئية على سياسة المؤسسة ، أى العدد التقليدى للدرجات أو الفئات المستخدمة فى تقدير أجور العمال . وهناك اعتبار آخر ، ألا وهو مدى الأعمال التى يجب أن يغطيها أو يشملها المقياس . فإذا كان المقياس سيطبق على الأعمال التى دون مستوى الاشراف ، فمن الجائز أن عدد الدرجات سيكون أقل مما لو اشتمل على أعمال الاشراف .

ويعتمد تقرير عدد الدرجات المستخدمة فى تصنيف الأعمال على العوامل الآتية :

١ - نوع العمل .

٢ - مدى الأجر .

٣ - مدى المهارة المشتمل عليها العمل .

٤ - سياسة الترقى بالمؤسسة .

٥ - سياسة الترقى بالنسبة للدرجة أو الفئة الواحدة .

٦ - مدى مشاركة العمال فى الأرباح .

٧ - التقاليد المعمول بها فى الصناعة .

وبصفة عامة فإنه يكفى عدد من الفئات يتراوح ما بين ستة واثنى عشرة فئة لمواجهة احتياجات معظم المؤسسات ، وإذا كان مدى أجور الأعمال الجارى تقييمها كبيرا فيحتمل أن يكون عدد الفئات أكبر منه فى حالة ما إذا كان المدى صغيرا . وبالمثل فكلما اتسع نطاق المهارة كلما ازداد عدد الفئات اللازمة .

ويوضح « شكل ٨ » شرحا لمعاني الدرجات أو الفئات الموجودة في تصنيف أعمال أحد المصانع .

الفئة ١

تشتمل هذه الفئة على أعمال غاية في البساطة . فلا يستلزم احدها أكثر من شهر من الخبرة ويمكن تعلم معظمها باتقان في حوالى أسبوع . وهى تشمل أعمال النظافة العامة والأعمال المماثلة التى لا تحتاج الى مهارة وأصعب ما فى هذه الأعمال هو بقاء العامل واقفا أو فى حركة مستمرة أغلب الوقت .

الفئة ٢

وتشمل هذه الفئة أعمالا وموظفين أكثر من الفئة السابقة . وتتركز معظم هذه الأعمال حول تشغيل الآلات الحاسبة نصف الأوتوماتيكية وأعمال الفرز والتفتيش . وهى تتضمن أعمال مساعدى مشغلى الماكينات ومشغلى الآلات البسيطة . وتستلزم أعمال هذه الفئة خبرة تتراوح ما بين أسبوع وثلاثة شهور . وتتضمن الأعمال هنا مسئوليات طفيفة على الرغم مما يبذل فيها من جهد كبير .

الفئة ٣

تشمل هذه الفئة عددا كبيرا من الأعمال . وتضم مشغلى الماكينات المتوسطة الصعوبة ، وكذا أعمال التفتيش ذات المسئولية والحرص . كما تضم أعمال مساعدى مشغلى الماكينات الصعبة المعقدة وأعمال الصيانة التى تحتاج الى بعض المهارة . وتضم هذه الفئة العمال أنصاف المهرة .

شكل ٨ - شرح الفئات الموجودة فى تصنيف الأعمال

الفئة ٤

تشمل أعمال تشغيل الماكينات الأساسية فى المصنع . كما تضم أعمال الصيانة والأعمال التى تحتاج الى قدر لا بأس به من المهارة . وتستلزم أعمال هذه الفئة خبرة تتراوح ما بين سنة واحدة وثلاث سنوات . والمسئولية حيوية بالنسبة لأعمال هذه الفئة .

الفئة ٥

تتميز أعمال هذه الفئة بدرجة عالية من المهارة ، وتستلزم فترة قد تصل الى خمس سنوات لتعلمها . وتشتمل معظم الأعمال هنا على درجة جوهرية من المسئولية الأساسية بالنسبة لأعمال الآخرين . كما تتضمن هذه الفئة أعمال الصيانة الفنية وتشغيل الماكينات المعقدة والأعمال اليدوية الدقيقة . وتشتمل على بعض عمليات الاشراف .

الفئة ٦

تضم هذه الفئة التى تستلزم درجة عالية من المهارة فقط . وتضم أغلب أعمال المهارة اليدوية . وهى تتطلب درجات عالية من تحمل المسئولية والخبرة . وتشتمل على أعمال الصيانة الدقيقة . وتضم أعمال صناعة الآلات واصلاح الآلات . وبصفة عامة تستلزم أعمال هذه الفئة خبرة تتراوح ما بين خمسة وثمانى سنوات . كما تتطلب العمل المستقل مع أقل درجة من الاشراف .

الفئة ٧

وهى تضم أعمالا تشبه الى حد كبير أعمال الفئة السابقة فيما عدا ما تتميز به أعمال هذه الفئة من الدقة المتناهية . وتضم هذه الفئة ثلاثة أعمال فقط ، وهى مصمم النماذج ، وصانع العدد الدقيقة ، والأعمال اليدوية الصعبة ، وتتطلب خبرة ما بين ثمانى وعشر سنوات .

(تابع) شكل ٨ - شرح الفئات الموجودة فى تصنيف الأعمال

الفئة ٨

وتشمل هذه الفئة أصعب الأعمال ، وتستلزم أعلا درجة من المهارة بالنسبة لأعمال المؤسسة . ويدخل ضمن مسئوليات هذه الفئة تصميم خطط العمل والقيام بالعمل بأقل درجة من الاشراف . وتتطلب خبرة تتراوح ما بين ثمانى وعشر سنوات . وهى تمثل درجات العمل العليا فى المؤسسة .

(تابع) شكل ٨ - شرح الفئات الموجودة فى تصنيف الأعمال

ويمكن استخدام طريقة تصنيف الأعمال مع وسائل أخرى للتقييم وخاصة طريقة النقاط وطريقة مقارنة العوامل . وتستعمل هذه الطريقة فى تصنيف الأعمال الجديدة وفى إعادة تقييم الأعمال القائمة بالمؤسسة والتي تغيرت فى محتوياتها ودرجة صعوبتها . وتشكل لجنة لتصنيف الأعمال بوضعها فى الدرجات أو الفئات المحدودة ، ويساعد توصيف الأعمال قيام أعضاء اللجنة بعملهم على الوجه الأكمل . ويراعى مراجعة توصيف الفئات بدقة قبل استخدامه فى التصنيف ، ثم تجرى تجربته على الأعمال الواقعة فى الفئة العليا والفئة الدنيا للتأكد من صلاحيته قبل تطبيقه على باقى الأعمال .

ثالثا - طريقة النقاط :

يشار أحيانا الى « طريقة النقاط » Point System فى تقييم الوظائف بأسماء عديدة مثل : « تقدير النقاط » Point Rating و « تقدير العمل » Job Rating . وتستخدم هذه المصطلحات فى الغالب استخداما مترادفا أو متبادلا وهى تشير الى طريقة النقاط فى تقييم الوظائف بصفة عامة .

وقد بدأ « فيتلس » Viteles فى عام ١٩٢٢ أولى المحاولات العلمية لتقدير القدرات الأساسية اللازمة للنجاح فى العمل ، وكان اهتمامه فى ذلك

الوقت مركزا على تقرير المقتضيات المهنية للنجاح فى العمل الجارى تحليله .
وقد ذكر « فيتلز » ما يأتى :

« تستلزم الدراسة العلمية للكفاية المهنية ما يأتى :

١ - التصنيف المبسط للسمات العقلية .

٢ - تقنين وسيلة للتقدير .

٣ - ملاحظة نشاط العمل بمعرفة ملاحظين مدربين . وقد طبقت هذه

المحكات فى استنباط « المبيان النفسى للعمل » Job Psychograph

اثناء تحليل العمل .

وقد اختار ، فيتلز ، ٢٢ قدرة عقلية وحددها بدقة وقد قدرت كل قدرة

على سلم خماسى التدرج ، ووحدات هذا السلم هى :

١ - يمكن اهماله .

٢ - قليل الأهمية .

٣ - ذو دلالة .

٤ - كبير الأهمية .

٥ - ذو أهمية قصوى .

ويوضح « شكل ٩ » المبيان النفسى « لعمال آلات القوى » لتوضيح

المقدرات الخاصة الأساسية التى يجب أن تدرس بعناية حيث انها ضرورية

للنجاح فى العمل . ويتطلب اعداد المبيان النفسى دراسة شاملة للعمل بواسطة

ملاحظين مدربين ، بالإضافة الى احكام العمال والمشرفين وغيرهم من الأفراد

المتصلين اتصالا وثيقا بالعمل .

الملاحظات	٥	٤	٣	٢	١	القدرات
			x			١ - الطاقة
			x			٢ - درجة الانطلاق
				x		٣ - درجة التحمل
				x		٤ - الضبط
	x	x				٥ - التأزر (١)
						٦ - التأزر (ب)
				x		٧ - المبادأة
			x			٨ - التركيز
			x			٩ - توزيع الانتباه
			x			١٠ - المثابرة
				x		١١ - تيقظ الذهن
				x		١٢ - القدرة على الربط
		x				١٣ - التمييز البصري
					x	١٤ - التمييز السمعي
					x	١٥ - التمييز اللمسي
			x			١٦ - التمييز الحركي
		x				١٧ - ادراك المكان
				x		١٨ - ادراك الأشكال
			x			١٩ - الدقة
						٢٠ - الذاكرة البصرية
					x	٢١ - الذاكرة السمعية
				x		٢٢ - الذاكرة الحركية
			x			٢٣ - الفهم (بوجه عام)
				x	x	٢٤ - الفهم (للأسئلة)
						٢٥ - الملاحظة
			x			٢٦ - القدرة على وضع الخطط
				x	x	٢٧ - الذكاء
					x	٢٨ - التعقل
					x	٢٩ - الحكم
					x	٣٠ - التحليل المنطقي
					x	٣١ - القدرة اللغوية
					x	٣٢ - التنفيذ

شكل ٩ - بيان نفسي للعمل لعامل تشغيل آلة توليد القوى

وكان « فيتلز » يهتم بالفروق بين القدرات التى تم تقديرها بدلا من الاهتمام بالفروق بين الأعمال . فمثلا نجد أن المبيان النفسى لمشغل آلة توليد القوى (شكل ٩) يتطلب درجة عالية من التأزر « ١ » (التأزر الدقيق بين أصابع اليد) ، والتأزر « ب » (التأزر بين العين واليد) ، والتمييز البصرى وإدراك المكان . وسواء أكانت هذه القدرات أكبر أو أقل من تلك التى يستلزمها عمل آخر ينال نفس التقديرات ، فهذا لم يمكن تقريره من هذا التقدير . وتعتبر وسيلة المبيان النفسى من الوسائل القيمة الفعالة فى الكشف عن الأهلية والكفايات اللازمة لأداء العمل بنجاح ، وما يتبع ذلك من انتقاء الاختبارات التى تنبئ بانجاز العمل . وللمبيان النفسى (السيكوجراف) قيمته بالنسبة للاختصاصى النفسى الذى يعمل فى مجال الصناعة والذى يالف معانى المصطلحات الواردة فى السيكوجراف ، ولكنه لا يؤدى الى نتيجة بالنسبة للشخص غير المدرب .

وللتغلب على الاعتراضات التى أثرت حول استخدام السيكوجراف ، فقد استنبطت إدارة التوظيف الأمريكية تعديلا للمبيان النفسى الذى وضعه « فيتلز » ، بحيث يوضح الفروق بين درجات انجاز الأعمال وسمى « قائمة مراجعة الخواص المهنية » Occupational characteristics Check-List والذى أطلق عليه فيما بعد « نموذج خواص العامل Worker Characteristics Form أو « الخصائص المطلوبة للعمل » (وهو الوارد بالصفحة الأخيرة من استمارة تحليل العمل - انظر الفصل الرابع من الكتاب) ويمكن للشخص المبتدئ أن يدرك المصطلحات الواردة بهذا النموذج بسهولة أكثر مما يتطلبه فهم المصطلحات النفسية الواردة بالمبيان النفسى (السيكوجراف) .

وفى هذا التعديل الأخير تقدر الصفات أو الخصائص على خمسة مستويات هى :

- (١) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة عالية جدا .
- (ب) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة فوق المتوسط .
- (ج) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة متوسطة .
- (د) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة أقل من المتوسط .
- (هـ) تعنى أن العمل لا يستلزم هذه الصفة على الإطلاق .

وتقدر الصفة بوضع علامة « × » فى الخانة المناسبة بجوار الصفة .

وعند تقييم العمل بغرض تصنيف العمال وتقدير الأجور ، يجب أن يكون الأساس فى التقييم هو العوامل التى تحدد قيمة العمل ودرجة صعوبته وليس العوامل التى تصف الكفايات اللازمة لانجاز العمل بنجاح .

عناصر العمل المستخدمة فى التقييم بطريقة النقاط :

تختلف العناصر المنتقاة لقياس قيمة العمل وصعوبته الى حد ما عن تلك الخاصة بقياس خواص العامل . وقد قام « أوتيس و ليكارت » (١) Otis and Leukart بدراسة عدة وسائل للتقييم بالنقط للاستقرار على انسب الوسائل التى تستخدم فى تقييم أعمال المصانع والأعمال المكتبية . ويوضح « شكل ١٠ » العناصر الأكثر استخداما فى طريقة النقاط لأعمال المصانع ، وقد قسمت الى موضوعات أساسية هى : المهارة ، والمجهود ، والمسئولية ، وظروف العمل . وتحت بند المهارة تضمنت أغلب الوسائل المستخدمة : التعليم ، والخبرة ، والمهارة اليدوية . واشتمل بند المجهود على المجهود ذهنى ، والمجهود البدنى فى أغلب الوسائل التى درست ، بينما ظهر أن عوامل المقترضات البصرية والتعب والملل أقل شيوعا . وفى أكثر وسائل التقييم اتضح أن بند المسئولية تضمن المسئولية بالنسبة لعمل الآخرين ، ولسلامة الآخرين ، وبالنسبة للآلات والمهمات . واشتمل بند ظروف العمل على المخاطر ، والأمراض المهنية ، والقذارة ، وظروف العمل غير الملائمة .

ويوضح « شكل ١١ » عناصر التقييم الخاصة بالأعمال المكتبية . واتضح أن بند المهارة يشتمل على عوامل التعليم ، والتدريب ، والمقترضات العقلية ، وسعة الحيلة ، والمهارة الاجتماعية . وظهر أن المجهود ذهنى هو الغالب ، بينما احتل المجهود البدنى جانبا صغيرا . واشتمل بند المسئولية على الأخطاء والمسئولية بالنسبة للبيانات السرية ، والاتصالات الشخصية ، والاعتماد على النفس ، والإشراف على الآخرين . وكان دور ظروف العمل ضئيلا بالقياس الى أعمال المصانع .

J.L. Otis, and R. H. Leukart : **Job Evaluation** (١)
(New York : Prentice-Hall, 1948), pp. 88-91.

المهارة

- ١ - التعليم
- ٢ - التعليم لتنمية المهارات العقلية
- ٣ - التعليم المهني
- ٤ - التعليم النظامي
- ٥ - الخبرة السابقة
- ٦ - الخبرة والتدريب
- ٧ - التدريب اللازم
- ٨ - معرفة العمل
- ٩ - المعرفة الميكانيكية والمهارة اليدوية
- ١٠ - معرفة المواد وخطوات العمل
- ١١ - التعقل
- ١٢ - الدقة
- ١٣ - المبادرة
- ١٤ - الحكم والمبادأة
- ١٥ - القدرة على التصرف
- ١٦ - الذكاء
- ١٧ - سعة الحيلة
- ١٨ - المهارة اليدوية
- ١٩ - الدقة والسرعة
- ٢٠ - الاستعداد اللازم

المجهود

- ١ - المجهود الذهني
- ٢ - التصرف العقلي
- ٣ - التركيز
- ٤ - المجهود البصري
- ٥ - المجهود البدني
- ٦ - المقتضيات البدنية
- ٧ - التعب البدني أو الذهني
- ٨ - الاجهاد العضلي أو العصبي
- ٩ - الاجهاد البصري
- ١٠ - الملل

المسئولية

- ١ - بالنسبة لسلامة الآخرين
- ٢ - بالنسبة للخامات والمنتجات
- ٣ - بالنسبة للآلات والعدد والمهمات
- ٤ - بالنسبة لعمل الآخرين
- ٥ - بالنسبة للإشراف على الآخرين
- ٦ - بالنسبة للمراجعة والعد
- ٧ - بالنسبة لاتلاف المواد
- ٨ - بالنسبة للمحافظة على المنتجات
- ٩ - بالنسبة لممتلكات المصنع
- ١٠ - بالنسبة للتعاون مع الآخرين
- ١١ - بالنسبة للاعتماد على النفس
- ١٢ - بالنسبة للتنسيق مع الآخرين
- ١٣ - بالنسبة لجودة الانتاج

شكل ١٠ - العناصر اللازمة لتقييم أعمال المصانع

ظروف العمل

- ١ - المخاطر •
- ٢ - التعرض للحوادث •
- ٣ - الأمراض المهنية •
- ٤ - ظروف العمل غير الملائمة •
- ٥ - بيئة العمل •
- ٦ - أحوال العمل •
- ٧ - محيط العمل •

(تابع) شكل ١٠ - العناصر اللازمة لتقييم أعمال المصانع

المهارة

- ١ - المقتضيات العقلية •
- ٢ - التعقل •
- ٣ - التصرف العقلي •
- ٤ - القدرة على الابتكار •
- ٥ - الحكم •
- ٦ - القدرة التحليلية •
- ٧ - المبادرة •
- ٨ - سعة الحيلة •
- ٩ - تعقد الواجبات •
- ١٠ - الكفاية الشخصية لأداء العمل •
- ١١ - القدرة على اتخاذ قرارات •
- ١٢ - القدرة على الادارة •
- ١٣ - التعليم •
- ١٤ - الاستعداد للعمل •
- ١٥ - المعرفة الأساسية والخبرة •
- ١٦ - المعرفة والخبرة والتدريب •
- ١٧ - القدرة على التعامل مع الآخرين •
- ١٨ - القدرة على التعبير عن الذات •
- ١٩ - المهارة الاجتماعية •
- ٢٠ - القدرة على القيام بتفاصيل العمل •
- ٢١ - تشغيل الآلات المكتبية •
- ٢٢ - المهارة اليدوية •

شكل ١١ - العناصر اللازمة لتقييم الأعمال المكتبية

المجهود

- ١ - المقتضيات البدنية •
- ٢ - المجهود البدنى •
- ٣ - التعب البدنى أو الذهنى •
- ٤ - التركيز •
- ٥ - المجهود اليدوى •
- ٦ - ضغط العمل •
- ٧ - المجهود الذهنى •
- ٨ - كمية العمل •

المسئولية

- ١ - بالنسبة للتنفيذ •
- ٢ - بالنسبة للأفراد (المستخدمين) •
- ٣ - بالنسبة للإشراف على الآخرين • (العمل)
- ٤ - بالنسبة لعمل الآخرين •
- ٥ - بالنسبة للأموال والممتلكات •
- ٦ - بالنسبة للاعتماد على النفس والسجلات •
- ٧ - بالنسبة للتعاون مع الآخرين •
- ٨ - بالنسبة للدقة فى العمل •
- ٩ - بالنسبة لتفاصيل العمل •
- ١٠ - بالنسبة لجودة الانتاج
- ١١ - بالنسبة للأخطاء فى العمل •
- ١٢ - بالنسبة للمواد والمهمات
- ١٣ - بالنسبة لسرية البيانات •
- ١٤ - بالنسبة للعلاقات مع الجمهور والعلاء •

ظروف العمل

- ١ - أحوال العمل •
- ٢ - جو العمل •
- ٣ - ظروف العمل •
- ٤ - المخاطر •
- ٥ - الملل •
- ٦ - الانتباه الى التفاصيل •
- ٧ - الرحلات الخارجية •

(تابع) شكل ١١ - العناصر اللازمة لتقييم الأعمال المكتبية

درجات العناصر :

فى جميع وسائل التقييم بالنقط يقسم كل عنصر الى عدة درجات تتراوح ما بين « ضئيل جدا » و « بدرجة كبيرة » • ويوضح « شكل ١٢ » مثالا لقياس عنصر التعليم بالنسبة لأعمال المصانع حسب درجاته المختلفة • وينطبق هذا القول على مختلف مستويات التعليم سواء أكان نظاميا أو مهنيا •

ومن الجلى أن جميع العناصر المنتخبة للتقييم ليست على درجة واحدة من الأهمية • وحتى يمكن تحديد قيمة العمل بطريقة صحيحة يجب تقرير الفروق بين الأهمية النسبية للعناصر الموضوعه للتقييم • وتقدر أوزان العناصر حسب درجة أهميتها •

وبعد تقرير درجة النسبية لكل عنصر يمكن تقدير النقط الملائمة لكل درجة • ويوضح « الجدول ٢ » تعيين النقط للدرجات المختلفة لكل عنصر من عناصر التقييم الأساسية • وتقدم بعض الوسائل النقاط على أساس المتوالية العددية • ففي « الجدول ٢ » نجد مجموع النقاط للدرجة « ١ » هو ١٠٠ وللدرجة « ٥ » هو ٥٠٠ • وتستخدم وسائل أخرى طريقة المتوالية الهندسية لتعيين النقط لكل درجة ، بمعنى مضاعفة درجات كل درجة من التى قبلها (مثال التدريب فى جدول ٢ يصبح : ٢٠ ، ٤٠ ، ٨٠ ، ١٦٠ ، ٣٢٠) •

العنصر	اول درجة	ثاني درجة	ثالث درجة	رابع درجة	خامس درجة
١ - التعليم	١٤	٢٨	٤٢	٥٦	٧٠
٢ - الخبرة	٢٠	٤٠	٦٠	٨٠	١٠٠
٣ - المبادأة	٢٢	٤٤	٦٦	٨٨	١١٠
٤ - الطالب البدنية	٨	١٦	٢٤	٣٢	٤٠
٥ - الطالب العقلية	٨	١٦	٢٤	٣٢	٤٠
٦ - المسئولية بالنسبة للمعدات وطريقة العمل	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥
٧ - المسئولية بالنسبة للمواد أو المنتجات	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥
٨ - المسئولية بالنسبة لسلامة الآخرين	٢	٤	٦	٨	١٠
٩ - المسئولية بالنسبة لعمل الآخرين	٤	٨	١٢	١٦	٢٠
١٠ - ظروف العمل	٧	١٤	٢١	٢٨	٣٥
١١ - المخاطر	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥

جدول ٢ - يوضح النقط المعينة لعناصر العمل

التعليم

يشير هذا البند الى التعليم النظامى وما يعادله سواء أكان بالمراحل الابتدائية والاعدادية والثانوية والجامعية أو التعليم الفنى . ويشير هذا العنصر - البند - الى مقتضيات استخدام اللغة قراءة وكتابة وفهما ، والعمليات الحسابية ، والرسم الفنى ، واستخدام آلات القياس ، والحصول الثقافى .

الدرجة	المقتضيات التعليمية والمعرفية	النقط
١	يستلزم القدرة على القراءة والكتابة والتحدث ، وإجراء العمليات الحسابية البسيطة . يعادل السنة السادسة الابتدائية (مرحلة أولى) .	١٠
٢	يستلزم القدرة على فهم التعليمات الفنية وتعليمات تشغيل الماكينات وصيانتها ، وقراءة المقاييس الدقيقة على مختلف مستوياتها ، يعادل الاعدادية الصناعية .	٣٠
٣	القدرة على فهم الرسومات الفنية البسيطة والتعليمات الخاصة بها . والقدرة على تحرير التقارير الفنية . مستوى السنة الأولى الثانوية الصناعية .	٦٠
٤	القدرة على فهم الرسومات المعقدة مثل رسوم تصميم الآلات وخط الانتاج وما أشبهه . والقدرة على وضع التقارير المعقدة التفصيلية مستوى الثانوية الصناعية .	٩٠
٥	القدرة على فهم العلاقات الفنية المعقدة مثل عماليات الآلات الكهربائية والمغناطيسية وآلات ضغط البخار . مستوى تعليم دبلوم مراكز التدريب المهنى (بعد المرحلة الثانوية)	١٢٠

شكل ١٢ - مثال لعنصر التعليم

مزايا وعيوب طريقة النقط :

تفوق مزايا طريقة النقط عيوبها الى حد كبير ، ولا زالت هذه الطريقة هي اعم طرق التقييم وأكثرها شيوعا وانتشارا حتى يظهر مقياس آخر يحل مكانها .

المزايا :

١ - تعتمد طريقة النقط على الوسائل البيانية والوصفية ، مما يجعل هذه الطريقة تتميز بالصحة والثبات . وتسير هذه الطريقة على النهج الصحيح الواقعي للوظائف والأعمال حيث ان تعريف الدرجات (كما هو موضح فى شكل ١٢) يستخدم المصطلحات المهنية التى تنطبق على نوع العمل الجارى تقييمه . كما أنه لا يحدث خلاف بين القائلين بالتقدير ، وتتفق آراؤهم بنسبة ٩٤ فى المائة كما دلت البحوث التى طبقت على حوالى ٤٠٠ عمل (١) .

٢ - من الضرورى تقبل الموظفين والعمال وصاحب العمل لطريقة التقييم حتى يمكن الاستفادة من التقييم فى تصنيف العمال وتقدير الأجور . وعند استخدام طريقة النقط فى التقييم يمكن اضافة عنصر جديد أو ازالة أحد العناصر - حسب رغبة رجال الادارة - دون أن يتأثر تصنيف الأعمال .

٣ - ان هدف جميع وسائل التقييم هو تقرير فئات العمل أو درجاته .

ومن شأن القيمة النهائية للنقط أن تجعل التقسيم الى فئات أمرا ميسورا . ويتحدد عدد الدرجات أو الفئات عن طريق الاختيار الفرضى لدى النقط ، أو قد يتحدد عدد الدرجات المرغوب فيها مقدما ثم يتنوع مدى النقط حسب الدرجات المقررة .

٤ - لا يمكن التحرر من الحكم الشخصى عند تقدير قيم العمل ، ولكن يمكن العمل على تجنب الأخطاء وتقليلها ما أمكن ، وتوضع قيم النقط وما ينتج عنها من تصنيف الأعمال بحيث تصبح أساسا عادلا لمعاملة العمال بمقتضاه ، كما يمكن أن يستفيد من قيمة النقط كل من المستخدمين ورجال الادارة .

Jay L. Otis, and R. H. Leukart, **Job Evaluation** (١)
(New York, Prentice-Hall, 1948), p. 92.

٥ - عند تطبيق طريقة النقط فى المؤسسة فانه لا يخضع بسهولة لأى تحيز أو تحامل من جانب رجال الادارة • ولذا فان طريقة النقط تعتبر أساسا سليما لتصنيف العمال والموظفين فى المصانع والمؤسسات •

العيوب :

١ - من الصعب تصميم مقياس التقييم بالنقط • فعملية تحديد التعاريف وتحديد العناصر التى تحمل معنى واحدا لكل محل عمل ، تستلزم درجة عالية من المهارة • كما أن توزيع الأوزان المناسبة لكل عنصر ثم تحديد قيم لنقط لكل درجة بعدالة تتطلب دراسة وبحثا وافيا •

٢ - من الصعب شرح طريقة النقط • فليس من اليسور إيضاح مفاهيم العناصر والفئات والأوزان وقيم النقط للعمال أو المشرفين • ولذا فمن الضروري تبسيط هذه الأمور بالشرح المسهب دون استخدام المصطلحات الفنية • وإذا لم يدرك العمال أو المشرفون طبيعة الأسلوب المستخدم فى التقييم فانهم يتشككون فى الأمر ويقابلون الأسلوب بسلوك عدوانى ويصعب الحصول على تعاونهم •

٣ - تستنفذ طريقة النقط وقتا طويلا • فالدراسة المستفيضة لكل عمل ، ودراسة كل عنصر من عناصره وتقديره تتطلب شخصين أو ثلاثة للقيام بذلك ، ثم تترابط هذه التقديرات المستقلة فى شكل تقدير عام للعمل بأكمله • كما أن هناك عمليات كتابية كثيرة لتسجيل النقط ومراجعتها وترابطها وما يتبع ذلك من عمليات حسابية •

وضع خطة التقدير بالنقط :

تتبع الخطوات الآتية عند انشاء مقياس للتقدير بالنقط •

الخطوة الأولى - أنواع الأعمال :

عند وضع خطة التقدير بالنقط فان أول سؤال يتبادر الى الأذهان هو مدى الأعمال التى سيجرى تقييمها • فمثلا هل ستوضع الخطة لأعمال المصنع فقط ؟ هل يجب أن تتضمن الخطة أعمال المصنع وأعمال المشرفين ؟ هل سيتضمن التصنيف أعمال الادارة ؟ وقد دلت التجارب على أنه كلما كانت الخطة الموضوعية هى لأعمال فى نطاق ضيق نسبيا مثل وظائف العمال بالمصنع

أو أعمال الاشراف أو الأعمال المكتبية - كلما كان التصنيف دقيقا لكل مجموعة من هذه الأعمال عما لو كانت الخطة شاملة لأنواع مختلفة من الأنواع . وعندما قام المؤلف - ضمن لجنة فنية لتقييم الوظائف - بتقييم وظائف « شركة كولدير » استقر رأى اللجنة على تصنيف مجموعة عمال المصنع مستقلين عن موظفى المصنع وعن مكتب المقاولات ، تنفيذا لهذا المبدأ . ولذا فالخطوة الأولى هى تصنيف الأعمال حسب أنواعها حتى يمكن الاتفاق على العناصر المناسبة التى تقرر قيمة هذه الأعمال .

الخطوة الثانية - اختيار العناصر (العوامل) :

ليست العناصر الخاصة بأعمال المصانع شبيهة بتلك الخاصة بالأعمال المكتبية ، وحتى فى حالة استخدام نفس العناصر الأساسية فى كلتا الحالتين فإن العناصر الفرعية والقيمة والدرجة تختلف بالنسبة لكل منهما (انظر شكلى ١١ ، ١٢) ويعتمد انتقاء العوامل على بعض القواعد والأسس ، وفيما يلى القواعد التى يجب اتباعها :

١ - يجب أن تكون العوامل المنتقاة قابلة للتقدير أو للتسعير . وينبغى أن تتراوح قيمة العنصر ما بين صغيرة وكبيرة فيما بين الأعمال المختلفة . فمثلا يجب أن يتراوح عنصر « الاشراف » ما بين « عدم الاشراف على أحد » و « الاشراف على جميع العمال فى القسم » .

٢ - يجب انتقاء العناصر بحيث تكون ذات قيمة وأهمية للعمل . وبصفة عامة فهناك اتفاق على الخواص الأساسية المشتركة بين جميع الأعمال . وأهم هذه الخواص هى : المهارة ، والمسئولية ، والجهود ، وظروف العمل ، ثم يلى ذلك فى الأهمية التعليم وحسن التصرف والتعقل والدقة .

٣ - يجب ألا تتداخل العناصر فى المعنى ، بمعنى أن يكون كل عنصر مقياسا لناحية واحدة فقط من نواحي العمل . فمثلا قد نجد أن عنصر « الدقة » يتشابه الى حد ما مع عنصر « أثر الأخطاء » ، فإذا كانت تعاريفهما تدل على أنهما يتشابهان فى المعنى فسنجد أن أحد العناصر يحصل على تقدير أو وزن مضاعف . ومن الأفضل دائما تحديد عنصر واحد لكل ناحية من خواص العمل .

٤ - يجب أن تفى العناصر بمعايير كل من العمال وصاحب العمل .

ولقد سبق أن أكدنا أهمية تقبل العمال ورب العمل لقياس التقييم، وينطبق القول نفسه على اختيار العناصر . فعلى الرغم من أن عنصر ظروف العمل ، شائع الاستعمال فى جميع وسائل التقييم ، إلا أنه حدث فى أحد المصانع أن أصر كل من العمال ورجال الإدارة على الاستغناء عن هذا العنصر حيث أن إدارة المصنع قد صرفت مالا كثيرا لتحسين ظروف العمل بالمصنع ، وكلهم اتفقوا أخيرا على أن يشتمل مقياس التقييم على هذا العنصر على أساس أنه يرغب رجال الإدارة دائما على المحافظة على ظروف العمل فى مستوى ملائم .

٥ - يجب أن تكون العناصر شاملة عند التطبيق أى قابلة للتطبيق على جميع الأعمال التى يصمم من أجلها المقياس . فعندما يصمم المقياس لأعمال المصنع يجب ألا يشتمل على العناصر الخاصة بالأعمال المكتبية .

الخطوة الثالثة - تعريف العناصر :

يجب أن يكون معنى عناصر العمل واضحا فى أذهان من يستخدمها . ولكى نضمن أن كل أخصائى تحليل عمل يدرك نفس التفسير لأحد العناصر فمن الضروري تعريف هذه العوامل بدقة . والتعريف عادة هو تعبير شكلى للمعنى أو للدلالة على ما تحمله الكلمة أو الجملة من معنى . ونظرا لاختلاف الحصول الثقافى والخبرات بالنسبة لمختلف الأشخاص فمن المعقول أن نتوقع أن تفسر الكلمات والعبارات بطرق مختلفة ، ما لم تحدد بتعاريف واضحة .

ويجب أن يمثل كل عنصر من العناصر المنتقاة أحد الجوانب المعبرة عن قيمة العمل ، ولكى يمكن تقدير قيمة العمل بدقة يجب أن يدرك القارئ بتقدير العمل المعنى الدقيق المحدد لكل عنصر حتى يراجع نفسه ما بين لحظة وأخرى فى حدود هذا المعنى حتى لا يخرج عن النطاق المرسوم . مثال ذلك ، إذا حدد عنصر « التعليم » بأنه التعليم النظامى أو « التعليم المدرسى » فقط ، ثم تراءى للقارئ بالتقييم أن يضيف الى المعنى « معرفة العمل » ، فبعد انقضاء فترة من الوقت فى التقييم نجد أن العنصر يحمل معنى مختلفا فى الأعمال التى قيمت مؤخرا يختلف عن معناه بالنسبة للأعمال التى قيمت من قبل . وهذا خطأ فى التقييم . ولذا يجب أن يحدد معنى العنصر بوضوح وأن يشرح بدقة للقائمين بالتقدير حتى يقيس العنصر نفس الشيء بالنسبة لجميع القائمين بالتقييم وفيما يلى بعض أمثلة لتعاريف بعض عناصر العمل :

مثال ١ - المتعضيات العقلية : هى توافر الخواص الآتية وتطبيقها :

(أ) السمات العقلية (الفطرية) كالذكاء ، والتذكر ، والتفكير ، والقدرة على التعبير اللفظي ، والقدرة على التعامل مع الآخرين ، والتخيل .

(ب) التعليم العام (المكتسب) مثل اللغة والحساب ، أو المعلومات العامة كالأحداث الجارية وأخبار المجتمع وما أشبه .

(ج) المعرفة المتخصصة (المكتسبة) مثل الكيمياء ، والهندسة ، والحاسبة ، والاعلان ، وما أشبه .

مثال ٢ - الخبرة : وهى الوقت المستغرق فى اكتساب المهارة والكفاية اليدوية والعقلية الخاصة بانجاز العمل فى ظروف العمل العادية ، ولا يدخل ضمن ذلك الوقت الخاص بالتدريب . وإذا كان التدريب المنظم مكفولا فى المؤسسة ، فان عنصر « الخبرة » يقدر على أساس عدم الحصول على التدريب .

مثال ٣ - المجهود الذهني : ويقصد به مدى درجة التركيز على دقائق العمل وتفصيله وتعدد الواجبات اللازمة لأداء العمل فى مدة محددة من الزمن .

مثال ٤ - أحوال العمل : ويقصد بها ظروف البيئة الطبيعية المحيطة بالعمل ، التى لا يستطيع الفرد التحكم فيها ، والتى تؤثر على راحته الجسمية والعقلية .

مثال ٥ - المخاطر : ويقصد بها الأضرار والاصابات والأمراض المهنية المحتمل حدوثها للفرد نتيجة لأداء العمل .

مثال ٦ - الدقة : ويقصد بها درجة المهارة المطلوبة فى استخدام المواد أو الآلات أو العدد وفى ضبط واستعمال الآلات لتلافى الأخطاء بدرجاتها المختلفة .

مثال ٧ - التعليم : يقاس بنوع ومستوى المعرفة المكتسبة بشكل نظامى أو غير نظامى مما يعد الفرد للقيام بواجبات وظيفته .

الخطوة الرابعة - تحديد درجات كل عنصر :

يتم تقدير العمل بالنسبة لكل عنصر باستخدام درجات سلسلة أو مجموعات ، وتحسب لكل درجة قيمة معينة من النقاط . فمثلا قد نجد عنصر « الخبرة » مقسما الى الدرجات الآتية :

الدرجة	مدة الخبرة
١	٠٠٠٠ شهر فأقل
٢	٠٠٠٠ أكثر من شهر الى ٣ شهور
٣	٠٠٠٠ أكثر من ٣ شهور الى سنة
٤	٠٠٠٠ أكثر من سنة الى ٣ سنوات
٥	٠٠٠٠ أكثر من ٣ سنوات

ويساعد تقسيم العنصر الى درجات على تقدير أهمية العنصر بسهولة أكثر مما لو قدر العنصر بأكمله على أساس التعريف الموضوع له فقط . والصعوبة التي تواجهنا في تحديد درجات العنصر تتمثل فيما اذا كانت قيمة كل درجة تزيد بنسبة محددة عن سابقتها أو تزيد بنسب متفاوتة ٠٠ ففى المثال السابق لعنصر « الخبرة » ، اذا افترضنا تحديد قيمة النقاط للدرجات كالاتى :

الدرجة ١ - ٢٠ نقطة ٠ الدرجة ٢ - ٤٠ نقطة ٠ الدرجة ٣ - ٦٠ نقطة ٠ الدرجة ٤ - ٨٠ نقطة ٠ الدرجة ٥ - ١٠٠ نقطة ، فعلى هذا الأساس نجد أن فئات الدرجات متساوية بينما نرى أن مدى الخبرة مختلف فى كل درجة عن الأخرى . وتختلف الآراء فيما اذا كان الأفضل تحديد الفئة لقيمة كل درجة أم اختلافها باختلاف مدى العنصر فى كل درجة . ومن الأنسب دائما جعل الفرق بين الدرجات كبيرا حتى يسمح بالثبات فى الحكم عند مقارنة الأعمال بعضها ببعض .

ولتجنب الأخطاء عند تحديد درجات العناصر تتبع القواعد الآتية :

١ - يجب ألا يكون عدد الدرجات الخاصة بالعنصر أكثر من الحاجة المطلوبة للتمييز بين الأعمال الجارى تقييمها . فإذا كانت ظروف العمل - مثلا - لا تختلف بالنسبة لجميع الأعمال فيما عدا قلة منها ، وهذه القلة تتفق فى ظروف العمل تقريبا ، ففى هذه الحالة يمكن الاكتفاء بدرجتين فقط لظروف العمل . ومن ناحية أخرى اذا كانت الخبرة اللازمة تتراوح ما بين يوم واحد وعشر سنوات ، فمن الواضح أننا نحتاج الى عدد كبير من الدرجات لهذا العنصر .

٢ - يجب اختيار الدرجات الملائمة لشتى الأعمال ، بحيث لا توضع درجة دنيا لا يقع فيها أى عمل أو درجة قصوى لا يصل إليها أى عمل من الأعمال الجارى تقييمها . وبصفة عامة يجب أن تصمم مقاييس التقييم بحيث تتلاءم مع جميع الأعمال الجارى تقييمها .

٣ - يجب أن تحدد كل درجة ويوضع تعريف واضح لها بحيث يمكن للعمال استيعابه ، مع تجنب المصطلحات الصعبة ، والأفضل استخدام اللغة المألوفة لدى العمال والموظفين فى المؤسسات . فلكى يمكن الحصول على تقبل العمال للمقياس وتعاونهم لابد من فهمهم لمعانى المقاييس المستخدمة .

٤ - يجب أن تكتب تعاريف الدرجات باستخدام مصطلحات موضوعية ، مع تجنب التعاريف الذاتية التى تستخدم مصطلحات مثل « الولاء » و « اللياقة » و « تقبل الذات » ومن شأن التعريف الموضوعى أن يصنف درجة العنصر بذكر ما يفعله العامل دون الاعتماد على الحكم الشخصى ، مثل « يجب أن يحمل ثقلا وزنه ٢٥ كيلو جراما » بدلا من القول « يجب أن يرفع حملا ثقيلًا » .

٥ - عند كتابة تعريف الدرجة من الأفضل استخدام الأمثلة على قدر المستطاع . ومن شأن هذه الأمثلة أن توضح قيمة النقط وتجعل تحديد الدرجة أكثر موضوعية . ويوضح (شكل ١٣) شرحا مفصلا لطريقة تعريف الدرجة مع ضرب الأمثلة ، حيث يحدد معنى كل درجة من درجات العنصر مع الشرح بأمثلة للواجبات التى تشتمل عليها الدرجة ثم يحدد قيمة النقط لكل درجة ، وفى بعض الأحيان يرفق بكل درجة رسم توضيحي يمثل ما تعنيه الدرجة .

ويعتبر اعداد تعاريف الدرجات وتحديد عدد الدرجات اللازمة لكل عنصر من أصعب وأهم المراحل فى تصميم مقياس التقييم بالنقط . وهى مرحلة قاطعة قد يترتب عليها نجاح المقياس أو فشله فى تقييم الأعمال بطريقة واقعية ، وإذا يجب أن يصمم المقياس بحيث يمكن تحسين الدرجات وتطويرها وتحديد تعاريفها حتى يسهل استخدامها وفهمها كى يتم التقييم بدقة دون أن يشوبه أى غموض .

العنصر : الدقة

الدرجة	تعريفها	النقط
١	الدقة العادية ، أى مجرد المهارة العادية فى استخدام الأصابع . أمثلة : القياس السريع باستخدام المسطرة أو المقاييس العادية ، وتوزيع المواد ، وأعمال التنظافة العادية ، والتحميل والتفريغ .	١٠ - ٠
٢	الدقة فى العد أو الملاحظة . أمثلة : استخدام المقاييس والزوايا وما أشبهه ، واعداد الكويلات (الملفات) البسيطة . وحفظ السجلات .	١١ - ٢٠
٣	الدقة اللازمة فى استخدام آلات النجارة واللحام وما أشبهه . أمثلة : العمليات التى تسمح بخطأ فى حدود ١ مم .	٢١ - ٣٠
٤	الدقة اللازمة فى استخدام آلات الخراطة وما فى مستواها . أمثلة : تشغيل ماكينات الخراطة ، والآلات التي يسمح فيها بخطأ أقل من ١ مم .	٣١ - ٤٠
٥	درجة عالية من الدقة التى تستلزم المهارة اليدوية وغير مسموح فيها بالخطأ لأكثر من ١ مم . أمثلة : أعمال البرادة ، وسن التروس ، وعمل المحاور ، وما أشبهه .	٤١ - ٥٠

شكل ١٣ - مثال لتحديد الدرجات

الخطوة الخامسة - تقدير قيمة العناصر :

يجب ألا يكون وزن جميع عناصر العمل واحدا أو اعتبارها على درجة متساوية من الأهمية عند قياس قيمة العمل وتقديرها . وتقدر قيمة كل عنصر بنسبة مئوية حسب أهمية العنصر بالنسبة للعمل بأكمله . ويوضح (شكل ١٤) قيم عناصر أعمال المصانع في أربع مؤسسات مختلفة ، وقد قامت كل منها بوضع مقياس للتقدير بالنقط خاص بها . ويلاحظ أن عنصر المهارة قد حصل على أعلى قيمة في المؤسسات الأربع ، كما أن عنصر ظروف العمل قد حصل على أقل تقدير .

المؤسسة (د)	المؤسسة (ج)	المؤسسة (ب)	المؤسسة (ا)
المهارة المهارة ١٠٠ (%١٠) المهارة البدوية ٥٠ (%٥) اللقا ٨٠ (%٨) التعليم ١٠٠ (%١٠) الخبرة والتدريب ١٢٠ (%١٢) الجمع ٤٥٠ (%٤٥)	المهارة التعليم ١٠٠ (%١٨٣) الخبرة ١٠٠ (%٨٣) الاستعداد ١٢٥ (%٢٣٣) الجمع ٣٢٥ (%١٠٣)	المهارة التعل ١٠٠ (%١٢٣) المهارة ٤٠٠ (%٥٠) الجمع ٥٠٠ (%١٢٣)	المهارة التعليم ٧٠ (%١٤) الخبرة ١١٠ (%٢٢) البناءة ٧٠ (%١٤) الجمع ٢٥٠ (%٥٠)
الجهود اللافي ١٠٠ (%١٠) البدني ٦٠ (%٦) الجمع ١٦٠ (%١٦)	الجهود البدني ٤ (%٧٣) اللافي ٤٠ (%٧٣) البحري ٤٠ (%٧٣) الجمع ١٢٠ (%٢٣٣)	الجهود اللافي ٥٠ (%١٣) البدني ٥٠ (%١٣) الجمع ١٠٠ (%١٣)	الجهود البدني ٥٠ (%١٠) اللافي ٢٥ (%٥) الجمع ٧٥ (%١٥)

المسئولية سلامة الآخرين ٥٠ (%) الاشراف ٥٠ (%) المهمات والمنتجات ١٤٠ (%) المجموع ٢٤٠ (%)	المسئولية سلامة الآخرين ٢٥ (%) المنتجات ٢٥ (%) المهمات ٢٥ (%) المجموع ٧٥ (%)	المسئولية مسئولية ١٠٠ (%)	المسئولية اشراف ٢٥ (%) المهمات ٢٥ (%) الخانات والمنتجات ٢٥ (%) سلامة الآخرين ٢٥ (%) المجموع ١٠٠ (%)
ظروف العمل مخاطر ٥٠ (%) احوال العمل ١٠٠ (%) المجموع ١٥٠ (%)	ظروف العمل ظروف غير ملائمة ٢٠ (%)	ظروف العمل احوال العمل ١٠٠ (%)	ظروف العمل احوال العمل ٥٠ (%) المخاطر ٢٥ (%) المجموع ٧٥ (%)
الاجمالي ١٠٠٠ (%)	الاجمالي ٣٤٠ (%)	الاجمالي ٨٠٠ (%)	الاجمالي ٥٠٠ (%)

شكل ١٤ - قيم عناصر أعمال المصانع

وتتبع الخطوات التالية للحصول على قيمة العناصر :

- ١ - اختيار عدد من المحكمين لا يقل عن اثنين للحكم على القيم النسبية للعناصر .
- ٢ - يتلقى المحكمون التعليمات لدراسة خطة التقييم بدقة وخاصة تعاريف العناصر والدرجات .
- ٣ - يطلب من كل محكم أن يرتب العناصر حسب أهميتها من حيث قيمتها بالنسبة للعمل بترتيب تنازلي (الأهم فالهم) .
- ٤ - يتلقى المحكمون حينئذ التعليمات الآتية : « على فرض أن القيمة الكلية هي ١٠٠ في المائة ، فعليك بتوزيع هذه النسبة (١٠٠٪) على العناصر حسب حكمك على قيمتها . تأكد من أن مجموع القيم النهائي هو ١٠٠٪ »
- ٥ - تؤخذ متوسطات القيم التي وضعها المحكمون .

ويوضح (الجدول ٣) مثالا للمتوسطات المئوية في إحدى المؤسسات :

متوسط القيمة %	العنصر
١٦	١ - الخبرة
١٠	٢ - التعليم
١١	٣ - المسؤولية بالنسبة للخامات والمنتجات
٩	٤ - المسؤولية بالنسبة للآلات والمهمات
٨	٥ - المسؤولية بالنسبة لعمل الآخرين
٤	٦ - المسؤولية بالنسبة لسلامة الآخرين
١١	٧ - المبادأة والتصرف
٦	٨ - التعب والملل
٧	٩ - المجهود الذهني
٧	١٠ - المجهود البدني
٥	١١ - أحوال العمل
٦	١٢ - أخطار العمل
١٠٠٪	الإجمالي

جدول ٣ - المتوسطات المئوية لقيم عناصر العمل

الخطوة السادسة - تحديد النقط :

بعد الحصول على القيمة النسبية لكل عنصر من عناصر العمل ، فإن الخطوة التالية هى تحديد النقط لدرجات العناصر المختلفة . وبعد تحديد هذه النقط بالنسبة للعناصر وتجميعها فإن المجموع النهائى لهذه النقط يصبح أساس تصنيف الأعمال وتقدير الأجور : وهناك طريقتان لتحديد هذه النقط ، وهذه الطرق هى :

١ - المتوالية العددية Arithmetic Progression

٢ - المتوالية الهندسية Geometric Progression

المتوالية العددية : تتمثل احدى طرق تحديد النقط فى المحافظة على الفروق بين الدرجات متساوية . ويوضح (جدول ٤) كيفية تحديد النقط لبعض العوامل فى أحد مقاييس التقييم باستخدام المتوالية العددية . وفى هذا المثال حددت قيمة النقطة لكل درجة ، فاذا وضع المحلل العمل فى الدرجة ٣ بالنسبة للخبرة فحينئذ يحدد أوتوماتيكيا ٦٠ نقطة لهذا العمل .

العنصر	الدرجة « ١ »	الدرجة « ٢ »	الدرجة « ٣ »	الدرجة « ٤ »	الدرجة « ٥ »
١ - التعليم	١٥	٣٠	٤٥	٦٠	٧٥
٢ - الخبرة	٢٠	٤٠	٦٠	٨٠	١٠٠
٣ - المبادأة	٢٥	٥٠	٧٥	١٠٠	١٢٥
٤ - المجهود البدنى	٨	١٦	٢٤	٣٢	٤٠
٥ - المجهود الذهنى	٩	١٨	٢٧	٣٦	٤٥

جدول ٤ - تحديد قيمة نقط العناصر

ويوضح (جدول ٥) كيفية تحديد النقط باستخدام المتوالية العددية مع تحديد مدى قيمة كل نقطة بالنسبة لعنصر التعليم .

الدرجة	تصديدها	قيمة النقط
١	المرحلة الابتدائية وما يعادلها	٠
٢	المرحلة الاعدادية وما يعادلها	٢ - ٤
٣	المرحلة الثانوية وما يعادلها	٦ - ٨
٤	مهعد التدريب بعد الثانوية وما يعادله	١٠ - ١٢
٥	٤ سنوات دراسة جامعية	١٤ - ١٦

جدول ٥ - تحديد نقط عنصر التعليم

المتوالية الهندسية : تتلخص هذه الطريقة فى تحديد قيمة النقط على أساس زيادة كل درجة بنسبة مئوية من التى قبلها . ويوضح (الجدول ٦) مثالا لتحديد قيمة النقط باستخدام المتوالية الهندسية لعنصر المسئولية .

الدرجة	تحديد الفئة	النقط
١	لا توجد مسئولية بالنسبة لسلامة الآخر تقريبا .	٥
٢	بذل عناية معقولة بالعمل الشخصى للتأكد من سلامة الآخرين ، ولتجنب الحوادث ، مع التعرض للحوادث البسيط .	١٠
٣	يجب بذل عناية لتجنب تعرض الآخرين للخطر . التعرض للحوادث الناجمة عن الإهمال .	٢٠
٤	يتسبب إهمال العامل غالبا فى الخسارة فى الوقت وتعرض الآخرين للحوادث . والتعرض لحوادث شديدة .	٤٠
٥	تتوفر سلامة الآخرين كلية على قيام العامل بأداء واجبه على الوجه الصحيح . التعرض لمواقف خطيرة تسبب أضرارا بالآخرين نتيجة للإهمال .	٨٠

جدول ٦ - تحديد قيمة النقط باستخدام المتوالية الهندسية

رابعاً - طريقة مقارنة العوامل :

ترتبط طريقة مقارنة العوامل باسم « يوجين بنج » Eugene Bengé وهو أول من استخدم هذه الوسيلة فى تقييم الوظائف . وكان يعمل مع مجموعة من المحللين ، وقد وجدوا أن طريقة النقاط محددة ببعض القيود ، ولذا بدأوا فى استنباط وسيلة جديدة أطلق عليها اسم « طريقة مقارنة العوامل » (١) The Factor-Comparison Method . وقد وضعت الخطة بحيث يؤدى الى نفس التقديرات تقريباً سواء استخدمت بمعرفة صاحب العمل أو مندوب نقابة العمال أو عن طريق أخصائى خارجى . ويناقش « بنج » نواحي الضعف فى طريقة النقاط ، وهى تتلخص فيما يأتى (٢) :

- ١ - يجب استنباط عدد محدود من العوامل أو العناصر - أيا كان عددها .
وتحدد لكل عنصر النقاط الخاصة به . وبذا تفترض طريقة النقاط أن جميع الأعمال الجارية تقييمها تشتمل على هذه العناصر فقط دون غيرها .
- ٢ - يعتبر تقدير النقاط لكل عنصر بدرجاته المختلفة ناحية فرضية بحثية .
- ٣ - تقدر القيم العليا للنقاط على أساس فرضى .
- ٤ - لم تحدد النقاط تحديداً واضحاً .
- ٥ - غالباً ما تكون العناصر غير محددة .
- ٦ - عند استخدام طريقة النقاط يميل تحليل العمل نفسه الى تقييم العمل بدلاً من مقارنته بالأعمال الأخرى .

Eugene J. Bengé, Samuel L. Burk, and Edward (١)
N. Hay : **Manual of Job Evaluation** (New York, Harper, 1941),
pp. 14-15.

Eugene J. Bengé : **Job Evaluation and Merit** (٢)
Rating, (New York : National Foremen's Institute, 1943), pp.
18-21.

ويلاحظ على هذا النقد الذى قدمه « بنج » أن به بعض التحامل على طريقة النقط . فأساس هذه الطريقة هو انتقاء عوامل أو عناصر تختلف من حيث العدد حسب احتياجات المؤسسة التى تتم بها دراسة الأعمال ، وليس من الضروري أن تغطى هذه العوامل جميع الأعمال الموجودة بالمؤسسة . وفى نفس الوقت نجد أن طريقة « مقارنة العوامل » تقارن بين الأعمال على أساس عوامل أو عناصر المجهود العقلى ، والمهارة ، والمسئولية ، والمجهود البدنى ، وظروف العمل . وتشكل هذه العوامل بذاتها أساسا لطريقة التقييم بالنقط . كما يتميز مقياس النقط بالاعتماد على البيانات والحقائق المتعلقة بالأعمال – التى تظهر من التحليل – لتقدير قيمة العمل ، بينما تعتمد طريقة مقارنة العوامل فى تقدير الأعمال على مقارنة كل عمل بالأعمال الأخرى .

مزايا وعيوب طريقة مقارنة العوامل :

تتلخص مزايا طريقة مقارنة العوامل فيما يأتى :

١ – توفر الوصف التفصيلى لخطوات انشاء مقياس التقييم باستخدام طريقة مقارنة العوامل . وهذا يساعد القائمين بشئون التقييم على استخدام المقياس دون مشقة طالما توفرت لديهم الخبرة .

٢ – يصمم مقياس خاص للتقييم لكل نوع من أنواع العمل ويتغير بتغير ظروف العمل . ومن الصعوبة بمكان تطبيق مقياس أنشئ خصيصا لأحدى الشركات واستخدامه فى شركة أو شركات أخرى . وطالما أن أساس استخدام المقياس هو مقارنة الأعمال الجارى تقييمها بأعمال قياسية سبق تقديرها ، فمن الواجب أن تكون هذه الأعمال أو الوظائف القياسية هى بعينها فى الشركات الأخرى التى تستخدم نفس المقياس . وهذا شئ متعذر إذ لن يتيسر وجود الأعمال القياسية بذاتها فى المؤسسات الأخرى ، ولذلك تصمم مقاييس جديدة . وهذا يعنى استخدام مقياس جديد فى كل مؤسسة أنشئ خصيصا لها بحيث يواجه احتياجاتها .

٣ – سبق أن ذكرنا أن هناك خمسة عوامل أو عناصر مستخدمة فى مقياس مقارنة العوامل ، وهذه ميزة أخرى من مزايا المقياس حيث يستبعد تدخل هذه العوامل أو تشابكها . بينما نجد أنه فى حالة استخدام عوامل أو عناصر متعددة يزداد احتمال تفسير عاملين بطريقة متداخلة . وليس هناك ما نخشاه من حيث احتمال اغفال بعض العوامل الهامة حيث أن

العناصر الخمسة المستخدمة فى طريقة مقارنة العوامل قد اشتملت على
أهم العوامل .

٤ - مادامت النتيجة النهائية للتقييم هى تحديد الأجور بالمليم فى اليوم فإن هذا يعنى أنه بمجرد تحديد الأجر اليومى لكل عمل من الأعمال القياسية بالنسبة لكل عنصر سيتبعه - عند استخدام المقياس - تتضح الفروق النسبية بين الأعمال والوظائف من حيث الكيف والكم . وحينئذ لن نجد ضرورة لتحويل النقط الى نقود لتوضيح قيمة العمل النقدية إذ أن المقياس قد حل هذه المشكلة منذ البداية .

فاذا كان المقياس قد وضع بدقة ولم يغفل تقدير الأعمال القياسية ، فإن مقياس مقارنة العوامل يخدمنا كوسيلة لتقدير قيمة جميع الأعمال المقارنة .

٥ - يعتمد المقياس على المقارنة من شخص الى آخر ، حيث نجد المختص يصدر حكمه نتيجة للمقارنة بين الوظائف التى يؤديها الأفراد . فمثلا قد يحدث نفسه قائلًا ان وظيفة السكرتيرة تتضمن مسؤوليات أكثر من وظيفة كاتب الأرشيف ، ولكنها تقل فى المسؤوليات عن وظيفة رئيس قسم السكرتارية ، وأنها تتضمن مسؤوليات الكاتب على الآلة الكاتبة والمختزل وعامل التليفون ولكنها تزيد فى المسؤولية من ناحية القدرة على التصرف والذكاء الاجتماعى ، وهكذا .

٦ - من استخدام طريقة مقارنة العوامل فى التقييم ، ومن الميسور تدريب الموظفين والمشرفين وممثلى النقابات على استخدامها .

وتتلخص عيوب هذا المقياس فيما يأتى :

١ - عند تصميم مقياس مقارنة العوامل تصدر التعليمات للمحلل بانتقاء حوالى ١٥ أو ٢٠ عملاً قياسياً تتراوح فى أجورها ما بين الطبقة الدنيا والطبقة العليا ، حيث تحدد واجباتها دون أن تحتمل أى لبس أو غموض . وهنا تتمثل أولى مساوئ المقياس . فإذا كانت مستويات الأجور غير مستقرة فى إحدى المؤسسات فإنه يتعذر تطبيق هذا المبدأ . ومن شأن أى خطأ فى انتقاء الوظائف القياسية أن يوجد خطأ ثابتاً يشوب المقياس ويؤثر على استخدام المقياس فى جميع مراحله .

٢ - ومن ناحية أخرى فإن الأجر اليومي ليس ثابتاً بل عرضة للتغير حسب تذبذب النواحي الاقتصادية إما الى ارتفاع أو انخفاض ، كما هي في حالة التطور الصناعى السريع أو حالة الكساد والتعطل وهذا التغير يؤثر بدوره على المقياس مما يتطلب إدخال تعديلات عليه .

٣ - على الرغم من تحديد العوامل أو العناصر الخمسة الأساسية المستخدمة فى التقييم بحيث يمكن الاستفادة منها فى أى دراسة ، الا أنه يحتمل تعديلها وإعادة تعريفها حتى تتلاءم مع احتياجات الأعمال المختلفة .

٤ - وتظهر أحد مساوئ المقياس عندما يطرأ تغيير على واجبات أحد أو بعض الأعمال القياسية أو ازدياد فى مسؤولياتها . كما أن المقياس يتغير عند إزالة أحد الأعمال القياسية . وما من شك فى أن الأعمال تتطور على مر الأيام ، وعلى الرغم من أن التغير يحدث تدريجياً الا أن المقياس ذاته يتغير أيضاً وفقاً لتطور الأعمال وما يطرأ عليها من تغيير .

٥ - ومن العيوب البارزة لمقياس مقارنة العوامل قيامه على أساس القيمة النقدية للعمل بالليم والجنيه . ومن شأن هذه المادية التى يستند عليها المقياس أن تسمح ببعض التحيز أثناء التقييم وتقدير قيمة العمل ، وهذا ما لا تتعرض له عند استخدام طريقة النقط .

خطوات تصميم مقياس مقارنة العوامل :

تتبع الخطوات الآتية عند وضع مقياس للتقييم بطريقة مقارنة العوامل :

الخطوة الأولى - اعداد توصيف الأعمال :

يجب اعداد توصيف الأعمال قبل تصميم مقياس مقارنة العوامل . ومن الضرورى تجهيز توصيف نهائى للأعمال القياسية قبل أن نخطو أية خطوة فى التقييم . ومن الأفضل اشتراك المشرفين ورؤساء الأقسام بالمؤسسة فى مراجعة الصيغة النهائية للتقييم حتى يشعروا بأنهم اشتركوا فى تقييم أعمال مؤسستهم فتزداد ثقتهم بوسيلة التقييم . ويجب ألا يغرب عن بالنا أن هؤلاء

المشرفين غير مدربين على وسائل التحليل والتوصيف ، ولذا ينبغي ألا تترك عملية التوصيف لهم بصفة نهائية بل يجب أن تراجع مع المختصين .

الخطوة الثانية - اعداد المواصفات :

يجب اعداد مواصفات لكل عمل أو وظيفة سيجرى تقييمها ، مع مراعاة تحرير هذه المواصفات على أساس العوامل المستخدمة فى المقياس وهى :

- المجهود العقلى ، والمهارة ، والمسئولية ، والمجهود البدنى ، وظروف العمل .
- ويوضح (شكل ١٥) بنود المواصفات المقترحة حسب عوامل المقياس ، كما يبين (شكل ١٦) مثالا لتوصيف وظيفة « اللحام بالكهرباء » . وتعتبر البيانات المذكورة بهذين الشكلين نمطا واضحا للمعلومات التى يشتمل عليها توصيف الأعمال . ولمواصفات الأعمال أهميتها من حيث اضافة بيانات الى معلومات التوصيف بما يزيد من دقة تقدير الأعمال .

المجهود الذهني	المهارة	المجهود البدني	المستوى	ظروف العمل
<ul style="list-style-type: none"> - سترات التعليم النظامي - نوع التعليم الخاص ومدته - نوع المعرفة الفنية - نوع تعليمات العمل (تحريري - شفوي) - التكاء - العمليات الحسابية - المستخدمة - اعداد التقارير - العلاقة في التعبير - عوامل التشتت - مراجعة الظروف الطارئة - قراءة التسميمات الهندسية - الصفات الشخصية - اصدار التعليمات - التفكير 	<ul style="list-style-type: none"> - درجة التأثير المعنوي - درجة الإقضية للعمل - الدقة اللازمة - تكرار الراجيات وتنوعها - المهارة اليدوية - الانتاج المطلوب - التجهيزات الميكانيكية - الخبرات السابقة التي توصل - للقيام بالعمل - نوع التدريب الحسي - الإبحار - السمع - اللمس - الذوق - المعاملات 	<ul style="list-style-type: none"> - طبيعة الجهود البدني - فترات الراحة - مجهود ثابت أو متغير - الأوزان المستخدمة - السن - الجنس - قوة الأيدي والأذرع والساقين والظهر - قوة التحمل - المنظر العام - حدة السمع - حدة البصر - التمييز بين الألوان - النسبة الثورية للوقوف - النسبة الثورية للجلوس - النسبة الثورية للمشي 	<ul style="list-style-type: none"> - بالنسبة للادوات - بالنسبة للخدمات - بالنسبة للتجهيزات - بالنسبة لوسائل الانتاج - بالنسبة للممتلكات - بالنسبة للسجلات - بالنسبة للأموال - بالنسبة لعمل الآخرين - بالنسبة للعمل مع الجمهور - رطبة - الخط - الخطر (حروق - صدمات - كهربائية - تقلص عضلات - اجهاد للبصر أو للسمع - أو للأصابع - ساعات العمل 	<ul style="list-style-type: none"> - مكان العمل (بالداخل ، بالخارج ، مرتفع ، الخ) - نوع العمل (مكثي ، ألي - يدوي - بيئة العمل (نظيفة - قذرة - مفرية - رطبة) - الانضاءة وتنوعها - الجو (طبيعي - مكيف - غازات وأبخرة - جاف - رطبة - الخط - الخطر (حروق - صدمات - كهربائية - تقلص عضلات - اجهاد للبصر أو للسمع - أو للأصابع - ساعات العمل

شكل ١٥ - بنود مواصفات العمل حسب عوامل التدريب

بطاقة مواصفات عمل

القسم : المخلفات

الإدارة : الصيانة

لقب العمل : عامل لحام كهرباء

الواجبات : يلحم القضبان المكسورة • يصلح أجزاء المخلفات • يصلح الأجزاء المتراكمة • يقوم بأعمال اللحام المختلفة •

ظروف العمل	المستوى	المجهود البدني	المهارة	المجهود الذهني
<p>بالداخل :</p> <ul style="list-style-type: none"> عمل ميكانيكي • <p>البيئة :</p> <ul style="list-style-type: none"> ضوضاء - مزدحم - قذر مترب - معرض للتيسار الهواء أضواء ضعيفة <p>المخاطر :</p> <ul style="list-style-type: none"> حروق - هدمه كهربائية - إصابة العين • 	<p>الأدوات :</p> <ul style="list-style-type: none"> آلة لحام - أقطاب كهربائية ومضمة العمل • <p>العدد والمهمات :</p> <ul style="list-style-type: none"> درع واقى - نظارات واقية قفازات - شاكوش <p>الخامات :</p> <ul style="list-style-type: none"> قطع جديد ومطلب • مستول عن أدوات العمل مستول عن الانتاج والمخلفات 	<p>نوع المجهود :</p> <ul style="list-style-type: none"> أحمال خفيفة أقل من ١٠ كيل جرام • الوقوف ٦٠٪ الانحناء ٢٠٪ الجلوس ٢٠٪ أعمال متفرقة السن من ٢٥ - ٥٠ سنة الجنس : ذكر حدة الإرسال سلامة الرئتين 	<p>مستوى المهارة :</p> <ul style="list-style-type: none"> تثبيت الأجزاء المعدنية في الترفع الصحيح للحام - استخدام آلة اللحام بطريقة صحيحة - الدقة في لحام الأجزاء وتثبيتها • مهارة يدوية عالية • سنتان خبرة في مساعدة لحام • الخطأ المسموح به في حدود ١/١٢ بوصة • يشرف على مساعد لحام وصنى لحام • 	<p>نوع الخبرة :</p> <ul style="list-style-type: none"> معرفة تأثير الحرارة والكهرباء على مختلف المعادن درجة الحرارة المطلوبة للحام حتى لا ينصهر المعدن • يقرا الرسوم البيكلنيكية • اتصال مباشر بالشرف • <p>المعدات الشخصية :</p> <ul style="list-style-type: none"> درجة عالية من الذكاء • الصبر والجلد •

شكل ١٦ - مواصفات عمل لحام كهرباء

الخطوة الثالثة - فروض أساسية :

تعمل طريقة مقارنة العوامل على الاستفادة من فروض معينة يجب ذكرها قبل تصميم مقياس التقييم : وتتلخص هذه الفروض فيما يأتى :

١ - يجب التعبير عن المقياس بالقيمة النقدية أى الأجر فى الساعة أو اليوم بدلا من النقط . وبالنسبة للموظفين يعبر عنه بالأجر الشهري . ويراعى التقدير على أساس العوامل الخمسة الأساسية .

٢ - يجب ألا تزيد عوامل التقدير عن سبعة عوامل . وتستخدم عادة خمسة عوامل وهى :

- (أ) المجهود الذهنى .
- (ب) المهارة .
- (ج) المجهود البدنى .
- (د) المسؤولية .
- (هـ) ظروف العمل .

٣ - يجب أن تقسم مواصفات الأعمال حسب فئات مقياس التقييم .

٤ - يجب ألا يكون هناك حد أقصى للقدر المسموح به فى أى عامل من العوامل .

٥ - ينبغى مقارنة كل عامل أو عنصر أساسى للعمل بنفس العنصر فى الأعمال الأخرى .

٦ - يجب الحصول على متوسط تقديرات المختصين للوصول منها الى التقدير النهائى .

ومن الضرورى تقبل هذه الافتراضات كأساس للمقياس .

الخطوة الرابعة - اختيار الأعمال القياسية :

فى كل مؤسسة توجد أعمال معينة لها صفة الدوام والظهور حيث انها مشهورة ومن السهل التعرف عليها وشائعة بالنسبة للمؤسسات الأخرى . وهذه الأعمال هى التى تستخدم عادة كأعمال قياسية عند تقييم الوظائف باستخدام طريقة مقارنة العوامل . وتستخدم هذه الأعمال فى المجتمع عند اجراء مسح للأجور ومقارنتها بعضها ببعض فى المؤسسات المختلفة ، ويطلق عليها عادة اسم « الأعمال القياسية » Key Jobs or Anchor Jobs .

وتعتبر الأعمال القياسية القلب النابض وحجر الأساس فى طريقة مقارنة العوامل . وان اختيار هذه الأعمال القياسية من الصعوبة بمكان حيث ان

الحك في اختيارها سيعمل على ازالة كثير من الأعمال وعسدم وضعها في الاعتبار . وتصدر التعليمات من لجنة التقييم الى المحللين حتى يختاروا عددا من الأعمال ما بين ٢٠ ، ٢٤ عملا تتراوح أجورها من أدنى مستوى الى أعلى مستوى بما يتلاءم مع مستوى الأجور في البيئة المحلية . وتحسيد واجبات هذه الأعمال على وجه الدقة وبكل وضوح . ويلاحظ أنه في المؤسسات الصغيرة التي تحتوي على عدد قليل من الأعمال عندما نستخدم طريقة مقارنة العوامل فاننا - من الناحية العملية - نستخدم طريقة تصنيف الأعمال نفسها . وفي المؤسسات الكبيرة يجب أن تكون الأعمال القياسية ممثلة لمنط الأعمال التي سيجري تقييمها .

وان تحديد نسبة أجر لكل عمل من الأعمال القياسية يلقى صعوبة في بعض الأحيان ، حيث قد نجد أن مختلف الموظفين الذين يعملون في هذا العمل ينقدون أجورا على مستويات مختلفة . وإذا كان أجر العمل موحدا فتستخدم نسبة هذا الأجر الموحد ، أما اذا كان الأجر متفاوتا فيستخدم متوسط الأجر كمقياس باعتباره ممثلا لمختلف أجور هذا العمل . وعلى أى الحالات فمن الأسلم تحديد أجر مناسب مقبول لكل عمل من الأعمال القياسية .

ويساعد توصيف الأعمال ومواصفاتها على اختيار الأعمال القياسية . ولا تستطيع لجنة التقييم أن تبدأ في عملها الا بعد مناقشة الأعمال المنتقاة كأعمال قياسية على ضوء ما ورد في بطاقات التوصيف والمواصفات الخاصة بهذه الأعمال . ولا يفوتنا أن نؤكد ما سبق ذكره من قيام المحلل بمراجعة بنود استمارة التحليل في ضوء مقتضيات التوصيف والتقييم (انظر الفصل السابع) وتستبعد الأعمال التي تثير جدالا أثناء المناقشة من قائمة الأعمال القياسية . ويحتمل أن تستطيع لجنة التقييم ترتيب عدد من الأعمال يتراوح ما بين ١٥ ، ٢٤ دون صعوبة .

الخطوة الخامسة - ترتيب الأعمال القياسية حسب العوامل :

بعد أن يتم اختيار الأعمال القياسية ، وتوزع نسخ من بطاقات توصيف ومواصفات هذه الأعمال على لجنة التقييم لدراستها بغرض التأكد من وعى تفاصيل هذه الأعمال ومدى صعوبتها ومقتضياتها وما تستلزمه من مهارة . وينبغي أن يكون بحوزة كل عضو من أعضاء اللجنة تعريفا لكل عامل أو عنصر من عناصر التقييم ، مع ادخال التعديلات الضرورية التي تجعل مفهومه موحدا لدى جميع الأعضاء . ويوضح (شكل ١٧) مثالا لتعريف عناصر التقييم للاسترشاد به .

١ - المجهود الذهني

ويقصد به توفر الصفات الآتية واستخدامها استخداماً
عملياً :

(أ) السمات العقلية (الفطرية) ، مثل : الذكاء ، والذاكرة ،
والاستدلال العقلي ، والقدرة على التعبير الشفهي ،
والقدرة على التعامل مع الآخرين ، والتخيل .

(ب) الصفات المكتسبة به كالتعليم العام ، والمعلومات العامة
الخاصة بالأحداث الجارية .

(ج) الصفات المكتسبة الخاصة بالمعرفة المتخصصة - مثل :
الكيمياء ، والهندسة ، والمحاسبة ، وما أشبه .

٢ - المهارة

(أ) صفات مكتسبة : سهولة التآزر العضلي اللازم في
تشغيل الآلات والحركات التكرارية ، والمهارة اليدوية ،
والفك والتركيب ، والفرز الخ .

(ب) صفات مكتسبة : المعرفة المتخصصة بالنسبة للعمل
واللازمة للتآزر العضلي فقط والتي يكتسبها العامل من
انجاز العمل - دون الخلط بينها وبين التعليم العام أو
التعليم الفني . وبمعنى آخر فهي التدريب من حيث
مفهومه العام .

(مثال : في اصلاح السيارات - تعتبر القدرة على تحديد
دلالة أى خبطة فى موتور العربية معبرة عن بند المهارة) .

شكل ١٧ - تعريف العوامل المستخدمة فى مقياس مقارنة العوامل

٣ - المجهود البدنى

- (أ) المجهود الحركى ، مثل : الجلوس ، والوقوف ، والمشي ،
والتسلق ، والرفع ٠٠٠ الخ ٠ من حيث كمية المجهود
المبذول ودرجة استمراره وتكراره ٠
- (ب) الحالة البدنية ، مثل : السن ، والوزن ، والطول ،
والجنس ، وقوة التحمل ، وقوة الابصار ٠

٤ - المسئولية

- (أ) بالنسبة للضامات ، والتجهيزات ، وآلات العمل ،
والممتلكات ٠
- (ب) بالنسبة للأموال ٠
- (ج) بالنسبة للأرباح والخسائر ، ووسائل الاقتصاد
والتوفير ٠
- (د) بالنسبة للإشراف ٠ (درجة الإشراف وما يشتمل عليه
من تخطيط وإدارة وتنسيق وسيطرة ، ونوع الإشراف
سواء أكان مباشرا أم غير مباشر) ٠

٥ - ظروف العمل

- (أ) المؤثرات البيئية ، مثل : الجو ، والرطوبة ، والإضاءة ،
والضوضاء ، والازدحام ، وزملاء العمل ٠٠ الخ ٠
- (ب) مخاطر العمل الناجمة عن العمل ذاته وغير محيط
العمل ٠
- (ج) ساعات العمل ٠

(تابع) شكل ١٧ - تعريف العوامل المستخدمة فى مقياس مقارنة العوامل

وبمجرد أن تتم اللجنة تدريبها على عملية ترتيب الوظائف ، يبدأ ترتيب الأعمال متدرجة في الصعوبة – من السهل الى الصعب – بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم . ويتبع في الترتيب نفس الأسلوب الوارد في « طريقة الترتيب المتدرج » The Ranking System . ومن الأفضل تصميم بطاقة لتسجيل ترتيب الأعمال بها بحيث يمكن الحصول على متوسطات الترتيبات الذي يضعه أعضاء لجنة التقييم .

الخطوة السادسة – الحصول على متوسط ترتيب الأعمال القياسية :

بعد أن يقوم كل عضو من أعضاء لجنة التقييم بترتيب الأعمال القياسية بالنسبة لعناصر التقييم الخمسة ، تتبع ذلك خطوة الحصول على ترتيب موحد . واحدى الوسائل المستخدمة في ذلك هي الحصول على متوسط ترتيب كل عمل من الأعمال القياسية ثم ترتيب الأعمال القياسية حسب ترتيب المتوسطات . وقد تتعرض عملية الترتيب من جانب أعضاء لجنة التقييم لبعض العقبات الناجمة عن الحاجة الى التعرف على العمل ومعرفته معرفة كافية ، ونقص الخبرة في ترتيب الوظائف ، والتحيز المقصود لبعض الأعمال ، والاهمال وما أشبه .

وقد يحدث أحيانا أن نجد ترتيب عضو أو عضوين من أعضاء اللجنة لأحد الأعمال ينحرف كثيرا عن متوسط ترتيب باقى المجموعة ، ويفضل إعادة ترتيب هذه الوظائف أو استبعادها من قائمة الأعمال القياسية . ويوضح (شكل ١٨) مثالا لمتوسطات ترتيب الأعمال القياسية .

متوسط الترتيب					اسم العمل
ظروف العمل	المسئولية	المجهود البدني	المهارة	المجهود الذهني	
٤٥	٢٣٣	١٢٥	١٠١	١٠٤	خراط
٦٨	٤٤	١٢٤	٢٠١	٢٠٧	صانع نماذج سمكرة
١٠٤	٤٢	٧٢	٢٠٨	٢٠٣	ميكانيكي أولى
٨٣	٥٧	٤٨	٣٥	٤٢	كهربائي سيارات
١٢	١٢	١٤٣	٣٦	١٠٩	مشغل ماكينة
٥٩	٦٢	٤١	٥٣	٥٤	براد
٧١	٧٩	٧٩	٦٢	٦٢	نقاش
٥٧	٩٢	٥٣	٩٣	١١٣	سمكري
٩٢	١١	٢٣	١٠٢	١٠	مساعد براد
١١٢	٧١	١٠٣	٧٤	٨١	مساعد ميكانيكي
٢٤	٣٣	١١٢	٤٥	٦٩	مساعد مشغل ماكينة
٧٢	١٠١	٣١	١١٤	١٤١	مساعد نجار
٥٤	١٣٤	٩٢	٨٦	٩١	صبى خراط
٣٤	١٢٩	٦٧	١٢٧	١٢٢	عتال
١٣٩	١٣٩	١	١٤١	١٣١	فراش

شكل ١٨ - مثال لمتوسطات ترتيب الأعمال القياسية

الخطوة السابعة - توزيع المعدلات :

يوزع متوسط الأجر اليومي أو الشهري بالنسبة لكل عمل من الأعمال القياسية على عناصر التقييم الخمسة بواسطة كل عضو من أعضاء لجنة التقييم ، وتستخدم متوسطات الترتيب لهذا الغرض . ثم ترتب الأعمال بالنسبة لكل عنصر حسب معدل الأجر . ويتبع هذا الاجراء بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم .

وعادة لا نجد معدل الأجر متناسبا مع الترتيب عند اجراء التوزيع لأول مرة ، ولكن يمكن تعديل هذا الاختلاف . واذا وجدت بعض أعمال مختلفة

اختلافا واضحا فى التقدير فيجب استبعادها من الأعمال القياسية • ويوضح (شكل ١٩) مثالا لمتوسط التوزيع حسب الأجر اليومى :

المجهود الذهني			المهارة			المجهود البدني			المسئولية			ظروف العمل		
العمل	تقدير	العمل	العمل	تقدير	العمل	العمل	تقدير	العمل	العمل	تقدير	العمل	العمل	تقدير	العمل
أ	١	٩	أ	١	٩	ي	١	١٣	أ	١	١٠	د	١	٧
ب	٢	١٤	ج	٢	٢٥	ك	٢	١٣	ز	٢	٢١	ر	٢	٧
ج	٣	١٧	د	٣	١٩	ن	٣	١٥	د	٣	٢١	ك	٣	٧
د	٤	١٦	و	٤	٢٠	م	٤	١٦	ب	٤	٢٢	أ	٤	٧
هـ	٥	١٧	ب	٥	٢٧	ز	٥	١٦	هـ	٥	٢٥	ي	٥	٧
و	٦	٢٠	هـ	٦	٢٧	د	٦	١٦	ج	٦	٤٧	م	٦	٩
ز	٧	٢٥	ز	٧	٣٢	ح	٧	١٦	و	٧	٣١	ب	٧	١٠
ح	٨	٢٥	ي	٨	٣٦	ب	٨	١٦	ح	٨	٤٥	ج	٨	١٨
ط	٩	٣٠	ح	٩	٣٦	ج	٩	١٨	ك	٩	٥٥	ح	٩	١١
ي	١٠	٤٠	ط	١٠	٣٨	هـ	١٠	١٧	ن	١٠	٣٤	ط	١٠	١١
ك	١١	٤٢	ك	١١	٤٠	ط	١١	١٨	ي	١١	٦٠	هـ	١١	١١
ل	١٢	٢٩	ل	١٢	٣٦	أ	١٢	٢٥	ط	١٢	٦٠	ن	١٢	١٣
م	١٣	٧٠	ن	١٣	٥٦	و	١٣	٢٥	ن	١٣	٥٥	و	١٣	١٨
ن	١٤	٦٥	م	١٤	٧٠	ل	١٤	١٨	م	١٤	١٣٣	ل	١٤	١٩

شكل ١٩ - مثال لمتوسط التوزيع حسب الأجر اليومى

ويلاحظ من (شكل ٢٢) أن الأعمال ج ، ل ، ن متفاوتة فى معدلاتها بحيث لا يمكن توزيعها بطريقة سليمة حسب ترتيب الأعمال ، ولذا يجب ألا تستخدم هذه الأعمال الثلاثة كأعمال قياسية •

الخطوة الثامنة - مقياس مقارنة العوامل :

يتطلب عمل المقياس مجهودا كبيرا وتفكيراً عميقاً من أعضاء لجنة التقييم . وفى هذا المقياس يتم تقييم أعمال الموظفين فى المؤسسة على أساس مقارنتها بالأعمال القياسية التى تم تقييمها . وعند حدوث اختلاف واضح بالنسبة لبعض الأعمال القياسية . فمن المستحسن استبعاد هذه الأعمال من مجموعة الأعمال القياسية . وفى هذه الحالة يتم اختيار بعض أعمال اضافية وتقيم بنفس الطريقة . وتؤدى هذه الأعمال الاضافية وظيفة مراجعة للأعمال القياسية . وقد تضاف هذه الأعمال فى آخر القائمة . أو فى ترتيبها الملائم بالنسبة لمجموعة الأعمال القياسية .

ويمكن تلخيص خطوات طريقة مقارنة العوامل فى النقاط الآتية :

- ١ - يدرس توصيف الأعمال القياسية بعناية وكذا الأعمال الاضافية .
- ٢ - يختار كل عضو من لجنة التقييم بعض الأعمال ثم يقوم بترتيبها حتى يألف كل عضو طريقة الترتيب .
- ٣ - يبدأ الترتيب بالنسبة لبطاقات توصيف الأعمال القياسية بحيث تكون الأعمال الأدنى قيمة فى أول القائمة .
- ٤ - يدرس توصيف كل عمل على حدة ، ثم يقارن المجهود الذهنى الذى يتطلبه بالمجهود الذهنى الخاص بالأعمال القياسية التى تبدو متقاربة معه . ولا يكتفى بمجرد المجهود الذهنى ، بل يوضع فى الاعتبار نسبة الوقت الذى يبذل فيه هذا المجهود .
- ٥ - ننتقل بعد هذا الى انتقاء معدل المجهود الذهنى الملائم للعمل - من واقع معدلات الأعمال القياسية - ثم توضع قيمته على بطاقة التوصيف فى خانة المجهود الذهنى .
- ٦ - حينئذ يسجل كل عضو من لجنة التقييم على بطاقة خاصة أرقام الأعمال ذات الدرجة الواحدة بالنسبة للمجهود الذهنى .
- ٧ - تتم هذه العملية بالنسبة لعناصر التقييم الأخرى وهى المهارة ، والمجهود البدنى ، والمسئولية ، وظروف العمل .

خامسا - طريقة المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة (١) :

Guide Chart — Proile Method

شاع استخدام هذه الطريقة منذ عام ١٩٥٠ وتطبق حاليا على نطاق واسع فى الولايات المتحدة الأمريكية . وهى تستخدم أساسا فى تقييم الوظائف الادارية ، وتجمع بين خصائص طريقة « الرتب » وطريقة « النقط » وكذا خصائص طريقة « مقارنة العوامل » .

وأساس هذه الطريقة هو أن الجوانب الأساسية للوظيفة الادارية انما تتمثل فى ثلاثة عوامل رئيسية تدخل فى تكوين الوظيفة وتحدد أبعادها الأساسية وهى :

— عامل المعرفة Know — How

— عامل حل المشكلات Problem Solving

— عامل المحاسبة أو المساءلة عن النتائج Accountability

المعرفة :

هى حصيلة المهارات والخبرات التخصصية أو الفنية أو المهنية أو الادارية اللازمة لتحقيق النتائج والأهداف النهائية للمشروع . وينظر الى المعرفة من جانبين : الجانب الأول : هو شمول المعرفة وتعدد فروعها ومجالاتها Comprehensiveness ، والجانب الثانى : هو عمق المعرفة فى فرع أو مجال معين Thoroughness .

وفى النهاية يشمل عامل المعرفة حصيلة المعارف العامة والمعارف التخصصية لتحقيق التكامل والتنسيق بين أوجه النشاط الادارى ، بالإضافة الى مقتضيات الوظيفة من المهارات الانسانية اللازمة لاقامة العلاقات مع الآخرين والقدرة على اختيار العاملين وتنميتهم واثارة دافعيتهم وتقديرهم .

(١) زكى محمود هاشم : طرق تقييم الوظائف . القاهرة : الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، ١٩٦٨ ص ٦٨ - ٨٢ .

حل المشكلات :

يشمل هذا العنصر (العامل) قدرا من أصالة التفكير أو الفكر الخلاق اللازم للتعرف على المشكلات وتحليلها ومعرفة أسبابها ووضع البدائل المختلفة لحلها ، وتقييم هذه البدائل ، ثم اتخاذ القرارات النهائية فيما يختص بالبديل الأفضل والأنسب لمواجهة المشكلة القائمة .

ويقاس هذا العنصر عادة باعتباره استخداما نسبيا للمعرفة فى حل المشكلات . وبمعنى آخر فهو يقاس بحجم العملية الذهنية اللازمة لتطبيق المعرفة فى تحديد المشكلات وحلها ، باعتبار أن أساس أى تفكير إنما يتمثل فى المعلومات والمعارف عن حقائق أو أسس أو وسائل معينة .

ويقاس حجم العملية الذهنية التى تستلزمها الوظيفة لمواجهة وحل المشكلات بعدد من المعايير أهمها المدى أو المجال الذى تمارس الوظيفة فيه حل المشكلات ، ومدى صعوبة المشكلات وتنوعها ، الى جانب نوع التفكير المطلوب . ويطلق على هذا العامل أحيانا « عامل النشاط ذهنى » Mental Activity أو « عامل التطبيق ذهنى » Mental Application.

المحاسبة أو المساءلة عن النتائج :

يقيس هذا العامل أثر الوظيفة على النتائج النهائية أو الأهداف العامة للمنشأة . فليس المقصود مساءلة الموظف عن عمل شيء يفترض فيه أن يؤديه ، وإنما المقصود هو مساءلته عن الأثر المتوقع لتفاعل عامله المعرفة وحل المشكلات فى أحداث النتائج النهائية اللازم تحقيقها . فالحصيلة من المعارف والقدرة على حل المشكلات لا وزن لهما دون آثار ملموسة لتفاعلها معا . ويقيس عامل « المحاسبة » ماذا يمكن لعامل « المعرفة » و « القدرة على حل المشكلات » أن ينتجا من آثار . ويحكم عامل « المحاسبة عن النتائج » ثلاثة أبعاد رئيسية متداخلة هي :

١ - حرية التصرف : Freedom to Act

ويقاس هذا الحد بمدى وجود الرقابة الأشرافية أو الرقابة الاجرائية (عن طريق السياسات أو اللوائح) أو التوجيه .

٢ - تأثير الوظيفة على النتائج النهائية : Impact of End Results

ويقاس هذا الحد بأحدى درجات أربع هي :

- (أ) تأثير ضعيف : كالخدمات التسجيلية أو الاعلامية أو العارضة .
- (ب) تأثير معاون أو مساعد : كالخدمات الاستشارية أو الارشادية أو تسهيلات تقدم لآخرين لاحداث تصرفات معينة .
- (ج) تأثير مشارك : ويشمل الاشتراك مع آخرين - بخلاف الرؤساء والمرؤسين لشاغل الوظيفة - داخل أو خارج المنشأة لاحداث تصرفات معينة .
- (د) تأثير أساسى : يتضمن الرقابة على النتائج النهائية .

٢ - حجم النتائج النهائية : Magnitude of End Results

ويقاس هذا الحد بحجم المجالات التى تحدث فيها الوظيفة أثرها النهائى ، مثال ذلك : الميزانيات أو المصروفات أو المبيعات ، الخ .

وتقوم طريقة المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة على اعدادا ثلاثة مقاييس لتقييم عوامل « المعرفة » و « حل المشكلات » و « المحاسبة عن النتائج » . ولكن اعداد كل مقياس منها يتم فى ضوء تحديد العلاقة أو الأهمية النسبية بين هذه العوامل الثلاثة داخل كل وظيفة من الوظائف الدالة .

. Key Positions

خطوات تنفيذ الطريقة :

- ١ - اختيار عدد من الوظائف الدالة (حوالى ١٥ وظيفة) يراعى أن تكون ممثلة لمختلف المستويات الادارية بالمشروع وموزعة على مختلف تقسيماته التنظيمية . وترتب الوظائف الدالة ترتيبا تصاعديا تحت عنصر « المعرفة » فقط لقياس أهمية هذا العنصر بالنسبة لكل وظيفة منها .

بعد ذلك يتم تحديد عدد النقط التى تخصص لكل وظيفة من الوظائف الدالة بالنسبة لعنصر « المعرفة » ، وذلك بتطبيق مقياس لهذا العنصر فى شكل متوالية هندسية .

٢ - تفتت كل وظيفة من الوظائف الدالة الى العوامل - العناصر - الثلاثة الرئيسية المكونة لها ، ويتم تحديد العلاقة النسبية بين هذه العوامل .
ويلاحظ هنا أن النسبة المئوية لعامل « حل المشكلات » فى وظيفة ما لا يمكن أن تجاوز بل ونادرا ما تعادل النسبة المئوية لعامل « المعرفة » فى نفس الوظيفة ، حيث ان العامل الأول يستخدم العامل الثانى فى تحديد المشكلات وايجاد حل لها .

٣ - يحدد مقياس التقييم لعامل « حل المشكلات » و « المحاسبة عن النتائج » النهائية بنسبة كل منهما الى عامل « المعرفة » فى الوظائف الدالة .

مثال :

بفرض تحديد الأهمية النسبية للعوامل الداخلة فى تكوين الوظيفة « أ » على النحو التالى :

المعرفة ٤٠٪ ، حل المشكلات ٣٥٪ ، المحاسبة عن النتائج ٢٥٪ ، وبفرض أن القيمة الحكمية التى قدرت للوظيفة « أ » تحت عامل « المعرفة » تساوى ١٠٠ نقطة ، فيكون عدد النقط التى تخص هذه الوظيفة بالنسبة لعامل « حل

$$٣٥$$

المشكلات » هى : $١٠٠ \times \frac{٣٥}{٤٠} = ٨٨$ نقطة (مقربة لأقرب رقم صحيح)

ويكون عدد النقط التى تخص الوظيفة بالنسبة لعامل « المحاسبة عن النتائج »

$$٢٥$$

هى : $١٠٠ \times \frac{٢٥}{٤٠} = ٦٢$ نقطة (مقربة لأقرب رقم صحيح) وتكون

القيمة النسبية الكلية للوظيفة « أ » هى : $١٠٠ + ٨٨ + ٦٢ = ٢٥١$ نقطة .

وبهذه الطريقة يتم تقييم كافة الوظائف الدالة تحت كل عامل من عوامل التقييم الثلاثة .

ويعد مقياس التقييم لعامل « حل المشكلات » عادة فى صورة نسب مئوية من عامل المعرفة وليس فى شكل عدد من النقط ، باعتبار أن العامل الأول يستخدم العامل الثانى فى تحديد المشكلات وحلها . وفى ضوء معرفة عدد النقط المخصصة للوظيفة تحت عامل « المعرفة » يمكن فى النهاية حساب

عدد النقاط المخصصة للوظيفة تحت عامل « حل المشكلات » بتحويل النسب
المئوية لهذا العامل الى عدد من النقاط .

٤ - تقييم باقى وظائف المشروع : بعد تقييم الوظائف الدالة تأتى الخطوة
الأخيرة وهى تقييم الوظائف الأخرى بالمشروع . ولا يدعو الأمر هنا الى
اتباع نفس الاجراءات السابق ذكرها عند تقييم الوظائف الدالة ، وانما
يكتفى بوضع كل وظيفة جديدة على مقياس التقييم لكل عامل من
العوامل الثلاثة ، ويحدد عدد النقاط التى تخص الوظيفة تحت كل عامل
نتيجة مقارنتها بغيرها من الوظائف الدالة على مقياس العامل الواحد .
وفى النهاية تتحدد قيمة الوظيفة بمجموع ما خصها من نقط تحت عوامل
التقييم مجتمعة (مع ملاحظة تحويل النسب المئوية لعامل حل المشكلات
الى عدد من النقاط كما ذكر فى الخطوة السابقة) .

ولتأكيد مفهوم هذه الطريقة من طرق التقييم نعرض فيما يلى مثالا
لمقياس التقييم لكل من عامل « المعرفة » وعامل « حل المشكلات » وعامل
« المحاسبة عن النتائج » .

المهارات الإنسانية

أساسي	هام	عادي	مطالب الوظيفة من المعارف المتخصصة أو الفنية أو الإدارية
(المهارات الإنسانية تساوي - على الأقل - في أهميتها المهارات الفنية وغيرها)	(فهم وحفز الأفراد له اعتبار مهم)	(مجاهدة أو لطف وقاعدية)	
٢٨ - ٣٢ - ٢٩	٣٢ - ٢٩ - ٢٥	٢٩ - ٢٥ - ٢٢	١ - تعليم ابتدائي بالإضافة الى جزء من التعليم المتوسط أو الثانوي (أو ما يعادله) ، وكذا التعليم الذي توفره المنظمة .
٥٠ - ٤٢ - ٢٨	٤٢ - ٣٨ - ٣٢	٢٨ - ٢٣ - ٢٩	٢ - اتمام برورتين العمل ومعالجته أو استخدام آلات ومعدات بسيطة .
٦٦ - ٥٧ - ٥٠	٥٧ - ٥٠ - ٤٢	٥٠ - ٤٢ - ٢٨	٣ - اتمام بأصول المهنة أو الحرفة - مع سهولة استخدام أجهزة تخصصية أو فنية .
٨٧ - ٧٦ - ٦٦	٧٦ - ٦٦ - ٥٧	٦٦ - ٥٧ - ٥٠	٤ - استعداد حرفي أو مهني تقني (مهارات تخصصية تتوافر داخل العمل أو خارجه) .

شكل ٢٠ - مقياس التقويم لمعامل « المعرفة »

المهارات الإنسانية			
أساسي	هام	عادي	مطالب الوظيفية من المعارف المتخصصة أو الفنية أو الإدارية
(المهارات الإنسانية تساوى - على الأقل - في أهميتها المهارات الفنية وغيرها)	(فهم وحفز الأفراد له اعتبار هام)	(مجاملة أو لطف وفاعلية)	٥ - مهارات في مجالات تخصصية أو فنية تمثل حصيلته من التطبيقات العملية أو تمثل حصيلته من المبادئ والنظريات العلمية بالإضافة الى خبرة في مجالات مماثلة .
١١٥ - ١٠٠ - ٨٧	١٠٠ - ٨٧ - ٧٦	٨٧ - ٧٦ - ٦٦	٦ - مهارات تخصصية أو فنية في أوجه نشاط معينة بالإضافة الى المعرفة بسياسات المنظمة في مجالات معينة ، فمثلا عن خبرة في مجالات العمل .
١٥٢ - ١٢٢ - ١١٥	١٢٢ - ١١٥ - ١٠٠	١١٥ - ١٠٠ - ٨٧	

(تابع) شكل ٢٠ - مقياس التقدير لعوامل المعرفة

المهارات الإنسانية			
أساسي	هام	عادي	مطالب الوظيفية من المعارف التخصصية أو الفنية أو الإدارية
(المهارات الإنسانية تساوى - على الأقل - في أهميتها المهارات الفنية وغيرها)	(قيم وحفز الأفراد له اعتبار هام)	(مجاملة أو لطف وفاعلية)	
١٥٢ - ١٧٥ - ٢٠٠	١٢٢ - ١٥٢ - ١٧٥	١١٥ - ١٢٢ - ١٥٢	٧ - الإلتزام الكامل بالنسواحي الفنية والتطبيقات العملية والنظريات على المستوى الاستثنائي أو مستوى الإدارة الباشرة .
٢٠٠ - ٢٣٠ - ٢٦٤	١٧٥ - ٢٠٠ - ٢٣٠	١٥٢ - ١٧٥ - ٢٠٠	٨ - إدارة أوجه نشاط متجانسة أو منفردة مع مواجهة مشكلات التنسيق الإداري والكامل ، أو المساعدة الإدارية في أقسام كبيرة ، أو أداء خدمات مهنية أو فنية تؤدي على وجه الاستقلال وعلى نطاق واسع بالنظمة .

(تابع) شكل ٢٠ - مقياس التقييم لعامل المعرفة

انواع المشكلات

مسلك جديد أو موافق سرعة التفسير حيث المدخل لتحقيق الهدف غير محدد تماما	المشكلات تتطلب التلازم والتكيف لاحقة المواقف المتغيرة مع القدرة على الاستنباط المفورى	المشكلات متكررة أو مستقرة ويمكن الوصول الى الهدف مباشرة بوضوح	المشكلات يمكن التنبؤ بها بوضوح والانحرافات عنها بسيطة في طبيعتها ومداها	المشكلات محددة ومنظمة بحيث يستبعد عامل الحكم الشخصي أو الاختيار	حل المشكلات
$\frac{1}{23}$ $\frac{1}{28}$ $\frac{1}{28}$ $\frac{1}{42}$ $\frac{1}{42}$ $\frac{1}{50}$ $\frac{1}{50}$ $\frac{1}{57}$	$\frac{1}{25}$ $\frac{1}{29}$ $\frac{1}{29}$ $\frac{1}{33}$ $\frac{1}{33}$ $\frac{1}{38}$ $\frac{1}{38}$ $\frac{1}{43}$	$\frac{1}{19}$ $\frac{1}{22}$ $\frac{1}{22}$ $\frac{1}{25}$ $\frac{1}{25}$ $\frac{1}{29}$ $\frac{1}{29}$ $\frac{1}{33}$	$\frac{1}{14}$ $\frac{1}{16}$ $\frac{1}{16}$ $\frac{1}{19}$ $\frac{1}{19}$ $\frac{1}{22}$ $\frac{1}{22}$ $\frac{1}{25}$	$\frac{1}{10}$ $\frac{1}{12}$ $\frac{1}{12}$ $\frac{1}{14}$ $\frac{1}{14}$ $\frac{1}{16}$ $\frac{1}{16}$ $\frac{1}{19}$	<p>١ - الالتزام بتعليمات وقواعد مفصلة ومباشرة و / أو تحت اشراف تفصيلي .</p> <p>٢ - الالتزام بتعليمات و / أو اشراف مستقر مباشر .</p> <p>٣ - الالتزام بمعايير أو تعليمات محددة .</p> <p>٤ - الالتزام بإجراءات ومعايير تخصصية تحت الاشراف العام</p>

أنواع المشكلات

أنواع المشكلات	المشكلات متكررة أو مستقرة بطبيعتها ويمكن الوصول إلى الهدف مباشرة وبوضوح	المشكلات يمكن التنبؤ بها بوضوح والتصرفات عنها بسيطة في طبيعتها ومدامها	المشكلات محدودة ومنظمة بحيث يستبعد عامل الحكم الشخصي أو الاختيار	حل المشكلات
مسلك جديد أو مواقف سريعة التغير حيث المدخل لتحقيق الهدف غير محدد تماما	المشكلات تتطلب التسلؤم والكثف للاحتقة المواقف المتغيرة مع القدرة على الاستنباط القوي	المشكلات يمكن التنبؤ بها بوضوح والتصرفات عنها بسيطة في طبيعتها ومدامها	المشكلات محدودة ومنظمة بحيث يستبعد عامل الحكم الشخصي أو الاختيار	حل المشكلات
٥ - الالتزام بإطار من التطبيقات العملية والسياسات تحت التوجيه والمراجعة .	٤٣ % ٥٠ %	٣٣ % ٣٨ %	١٩ % ٢٢ %	٥ - الالتزام بإطار من التطبيقات العملية والسياسات تحت التوجيه والمراجعة .
٦ - الالتزام بالسياسات أو التطبيقات العملية أو الأهداف الخاصة بقسم تنظيمي معين ، تحت التوجيه العام .	٦١ % ٥٠ % ٥٧ %	٢٩ % ٤٣ % ٣٣ %	٢٢ % ٢٥ % ٢٥ %	٦ - الالتزام بالسياسات أو التطبيقات العملية أو الأهداف الخاصة بقسم تنظيمي معين ، تحت التوجيه العام .
٧ - توجيه عام عن طريق سياسات ومبادئه وأهداف تقسيمات تنظيمية عريضة .	٧٦ % ٨٧ % ٨٧ %	٤٣ % ٥٠ % ٥٧ %	٢٥ % ٢٩ % ٢٩ %	٧ - توجيه عام عن طريق سياسات ومبادئه وأهداف تقسيمات تنظيمية عريضة .
٨ - التوجيه العام عن طريق السياسات العامة أو الأهداف العامة للمنظمة .	٨٧ % ١٠٠ %	٥٠ % ٥٧ %	٢٩ % ٣٣ %	٨ - التوجيه العام عن طريق السياسات العامة أو الأهداف العامة للمنظمة .

(تابع) شكل ٢١ - مقياس التقييم لعامل « حل المشكلات »

حجم النتائج النهائية تأثير الوظيفة على النتائج النهائية حرية التصرف	اقل من ١٠٠٠٠ جنيه	من ١٠٠٠٠٠ جنيه الى اقل من ١٠٠٠٠٠٠ جنيه	من ١٠٠٠٠٠٠ جنيه الى اقل من ٥٠٠٠٠٠٠ جنيه	من ٥٠٠٠٠٠٠ جنيه الى اقل من ١٠٠٠٠٠٠٠٠ جنيه	اكثر من ١٠٠٠٠٠٠٠٠ جنيه	
	معاون - مشترك - اساسي ↓ ↓ ↓	معاون - مشترك - اساسي ↓ ↓ ↓	معاون - مشترك - اساسي ↓ ↓ ↓	معاون - مشترك - اساسي ↓ ↓ ↓	معاون - مشترك - اساسي ↓ ↓ ↓	
١ - التزام بتعليمات مفصلة ومباشرة (اشراف مباشر)	٥ ٦ ٧	٩ ٨ ١٠	٩ ١٢ ١٦	١٢ ١٤ ١٦	١٦ ١٩ ٢٢	٢٩ ٢٣ ٢٨
	٨ ٩ ١٠	١٤ ١٦ ١٩	١٩ ٢٢ ٢٥	٢٥ ٢٩ ٣٣	٢٥ ٢٩ ٣٣	٤٣ ٥٠ ٥٧
	٨ ٩ ١٠	١٤ ١٦ ١٩	١٩ ٢٢ ٢٥	٢٥ ٢٩ ٣٣	٢٥ ٢٩ ٣٣	٤٣ ٥٠ ٥٧
٢ - الالتزام بتعليمات ورقنيات العمل (اشراف مباشر)	١٢ ١٤ ١٦	١٦ ١٩ ٢٢	٢٢ ٢٥ ٢٩	٢٩ ٣٣ ٣٦	٣٦ ٣٩ ٤٢	٦١ ٦٤ ٦٧
	١٦ ١٩ ٢٢	٢٢ ٢٥ ٢٩	٢٩ ٣٣ ٣٦	٣٦ ٣٩ ٤٢	٣٩ ٤٢ ٤٥	٦٤ ٦٧ ٦٩
	١٦ ١٩ ٢٢	٢٢ ٢٥ ٢٩	٢٩ ٣٣ ٣٦	٣٦ ٣٩ ٤٢	٣٩ ٤٢ ٤٥	٦٤ ٦٧ ٦٩
٣ - الالتزام بمعايير اجرائية وتطبيقات عملية وتعليمات عمل عامة (اشراف على التنفيذ والنتائج)	١٢ ١٤ ١٦	١٦ ١٩ ٢٢	٢٢ ٢٥ ٢٩	٢٩ ٣٣ ٣٦	٣٦ ٣٩ ٤٢	٦١ ٦٤ ٦٧
	١٦ ١٩ ٢٢	٢٢ ٢٥ ٢٩	٢٩ ٣٣ ٣٦	٣٦ ٣٩ ٤٢	٣٩ ٤٢ ٤٥	٦٤ ٦٧ ٦٩
	١٦ ١٩ ٢٢	٢٢ ٢٥ ٢٩	٢٩ ٣٣ ٣٦	٣٦ ٣٩ ٤٢	٣٩ ٤٢ ٤٥	٦٤ ٦٧ ٦٩

[illegible]

مزايا وعيوب طريقة « المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة » :

سبق القول بأن طريقة « المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة » تجمع بين الخصائص الأساسية لطرق « الرتب » و « النقاط » و « مقارنة العوامل » ، وعلى ذلك فبى تجمع بين مزايا هذه الطرق ، وفى نفس الوقت تتلافى أوجه الضعف فيها . وعلى ذلك فهذه الطريقة تتميز بالدقة والموضوعية بدرجة أكبر منها فى أية طريقة أخرى من طرق التقييم .

وان فى تركيز هذه الطريقة على العوامل الأساسية التى تمثل الجوانب الرئيسية للوظيفة الادارية ، دون الاغراق فى تفاصيل فرعية ، ما يحقق صلاحية خطة تقييم الوظائف الادارية بالمشروع ونجاحها ، باعتبار أن هذه الوظائف تتضمن مكونات وأبعاد خاصة متميزة تفرضها طبيعة ممارسة هذه الوظائف للعملية الادارية بأبعادها المختلفة .

ولكن هذه الطريقة تحتاج الى تدريب القائمين بها لفترة طويلة ، حيث ان الوظائف الادارية تتعدد وتباين مطالبها الفردية الى حد كبير ، وهى مطالب ليست ملموسة بالدرجة التى يسهل معها التعرف عليها وتحديدتها بدقة ، وهنا يلعب الحكم والتقدير الشخصى لأخصائى التقييم دورا لا يمكن اغفاله .

الخلاصة

يتلخص ما سبق مناقشته فيما يأتى :

١ - وسائل التقييم المألوفة هى :

- (أ) طريقة الرتب
- (ب) طريقة تصنيف الأعمال
- (ج) طريقة النقاط
- (د) طريقة مقارنة العوامل
- (هـ) طريقة المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة

٢ - تعتبر طريقة الرتب من أسهل وسائل التقييم وتستغرق وقتا قصيرا بأقل تكلفة . وتتلخص خطوات هذه الطريقة فى الآتى : تحليل الأعمال وتوصيفها ، اختيار المقيمين ، اختيار الوظائف ، استخدام البطاقات ، المعاملة الاحصائية للنتائج ، واستكمال الترتيب النهائى .

٣ - طريقة تصنيف الأعمال عبارة عن سلسلة من التعاريف التى تميز بين الوظائف فى شكل مجموعات من الأجور ، وتصنف الوظائف على أساس نوعها ومستواها . وتنقسم الأعمال حسب نوعها الى : أعمال المصانع ، والأعمال المكتبية ، وأعمال الإشراف ، وأعمال المبيعات . ويعتمد عدد الدرجات المستخدمة فى التصنيف على العوامل الآتية : نوع العمل ، ومدى الأجر ، ومدى المهارة ، وسياسة الترقى ، ومدى مشاركة العاملين فى الأرباح ، والتقاليد المعمول بها فى الصناعة .

٤ - بدأ استخدام طريقة النقط باستخدام المبيان النفسى للعمل ، ثم تطور الى نموذج خواص العامل مع الاهتمام بإبراز العناصر التى تحدد قيمة العمل ودرجة صعوبته . وتتلخص خطوات وضع مقياس التقييم بطريقة النقط فى الآتى : مدى الأعمال ونوعها ، واختيار العناصر وتعريفها ، وتحديد درجات كل عنصر ، وتحديد النقط .

٥ - نشأت طريقة مقارنة العوامل على أساس وجود بعض القيود فى استخدام طريقة النقط . وخطوات تصميم مقياس مقارنة العوامل هى : اعداد توصيف للوظائف ، اعداد المواصفات ، اختيار الأعمال القياسية ، توزيع المعدلات ، انشاء مقياس مقارنة العوامل ، تطبيق المقياس ، التحويل الى فئات مالية .

٦ - شاع استخدام طريقة المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة فى السنوات الأخيرة ، وتستخدم أساسا فى تقييم الوظائف الادارية . وهى تجمع بين خصائص « الرتب » و « النقط » و « مقارنة العوامل » . أساس الطريقة هو أن الجوانب الأساسية للوظيفة الادارية انما تتمثل فى الآتى : عامل المعرفة ، وعامل حل المشكلات ، وعامل المحاسبة عن النتائج .

الفصل السابع

الخطوات العملية لتقييم الوظائف

لكى نضمن نجاح عملية التقييم للوظائف فى احدى المنظمات أو الشركات ، من الضرورى وضع خطة شاملة تتضمن جميع الخطوات التى تتبع من البداية الى النهاية • وتشتمل هذه الخطة على تحديد الأهداف وتوضيحها ، ومدى الحاجة الى تطبيق أسلوب علمى فى التقييم ، وتحديد خطوات العمل واحدة بعد الأخرى بما يحقق الأهداف الموضوعه • ويستلزم هذا التخطيط الدقيق لكل خطوة من خطوات التقييم •• ويعرض المؤلف فيما يلى شرحا تفصيليا لهذه الخطوات من المواقع الفعلى لما قام به من حيث اعادة تنظيم احدى الشركات (١) •

أولا - تحليل وظائف الشركة :

تحليل العمل هو الوسيلة العلمية التى تساعدنا للحصول على المعلومات الخاصة بطبيعة العمل عن طريق الملاحظة واستخدام الوسائل العلمية لجمع البيانات • وهو تحديد للواجبات التى يحتوى عليها عمل معين من ناحية ، وكذا تحديد درجة الكفاءة والمسئولية والمعرفة التى يجب أن تتوفر فى العامل حتى يؤدي عمله بنجاح من ناحية أخرى • وعلى ضوء هذا التعريف يمكن تقسيم تحليل العمل الى ثلاثة اقسام رئيسية هى :

- ١ - التعريف الدقيق للعمل •
- ٢ - الوصف الدقيق الشامل للواجبات التى يتكون منها العمل •
- ٣ - تحديد مطالب العمل التى يقتضيها من العامل حتى يؤدي عمله بنجاح •

(١) سيد عبد الحميد مرسى : « تقرير عن اعادة تنظيم شركة الأنهار للسياحة والخدمات » • بحث غير منشور • جدة : المملكة العربية السعودية ، ١٩٧٨ •

ويجب أن تستكمل هذه الأقسام الثلاثة حتى يكون التحليل دقيقاً
وساملاً .

مجال تحليل العمل :

يعدنا تحليل العمل بالبيانات والمعلومات الآتية :

١ - الوسائل والاجراءات الحالية للعمل ، وهي تتضمن :

(أ) الواجبات التي نتوقع من العامل أداؤها .

(ب) المواد والخامات المستخدمة .

(ج) الآلات والأجهزة والأدوات التي يستخدمها العامل في إنجاز
العمل .

٢ - طبيعة العمل ، وهي تتضمن :

(أ) الخواص البدنية والعقلية . (ب) العمليات المتكررة .

(ج) مخاطر العمل .

٣ - المقتضيات البدنية لبيئة العمل ، وتشمل :

(أ) مكان العمل - فى الداخل أو الخارج .

(ب) ظروف الاضاءة .

(ج) ظروف التهوية .

(د) ظروف الضوضاء والصخب .

٤ - علاقة العمل بالأعمال الأخرى ، وتشمل :

(أ) المساعدون . (ب) الزملاء .

(ج) التنسيق مع الأعمال الأخرى .

٥ - شروط التخذيم (التوظيف) ، وتتضمن :

(أ) طرق الحصول على العاملين .

(ب) الترقى والنقل من وإلى الأعمال الأخرى .

• (ج) ساعات العمل ونوبات العمل

• (د) نوع العمل - دائم أو موسمي

أهمية تحليل العمل :

١ - بالنسبة للفرد :

- (أ) المعاونة فى حسن اختيار العمل الملائم للفرد وتوجيهه اليه
- (ب) تحديد المهارات المطلوبة لأداء العمل ومماثلتها بقدرات الفرد
- (ج) وضع نظم التدريب التى تساعد الفرد على أداء العمل بنجاح واكتساب المهارات المهنية اللازمة
- (د) ربط امكانيات الفرد بمقتضيات العمل ومطالبه ، حتى يمكن التعرف على مدى كفاءة الفرد فى أداء العمل
- (هـ) الارتفاع بمستوى أداء الفرد لتحقيق الكفاية الانتاجية ، وذلك من خلال دراسة الزمن والحركة

٢ - بالنسبة للمؤسسة :

- (أ) اختيار الأفراد الملائمين لأداء عمل معين ، وذلك من خلال تحديد القدرات والمهارات التى يجب أن تتوافر لديهم
- (ب) وضع خطة لسير العمل ، وذلك فى صورة خط انتاج حتى يسير العمل بطريقة منتظمة
- (ج) تحديد الواجبات والمسئوليات التى تنطوى عليها الأعمال بالمؤسسة وعلى ضوء هذا التحديد الدقيق للواجبات والمسئوليات تضع المؤسسة القواعد السليمة لشئون الادارة بالأقسام المختلفة ، مما يساعد على تقوية الروابط فيما بين العاملين وبينهم وبين المشرفين والرؤساء ، بما يقضى على المنازعات ويشعر العاملين بالأمن مما يؤدى الى رفع معنوياتهم ورفع كفايتهم الانتاجية
- (د) توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاستنباط الوسائل الموضوعية لتقييم العمل والعاملين ، حيث ان سياسة تقييم الأعمال تتطلب

حكما موضوعيا كى يمكن تقدير الأجور ووضع كادر العاملين على أساس علمى سليم .

(هـ) وضع أسس الترقى للعاملين ، حيث يراعى التحليل تحديد مستويات العمل والكفاءة المطلوبة من الفرد .

(و) مساعدة المؤسسة على عدم الاسراف فى استغلال الطاقة البشرية ، وبالتالي عدم استخدام عدد من العاملين لأداء عمل يستطيع فرد أو بضعة أفراد القيام به .

(ز) المساعدة فى القيام بالبحوث الخاصة بوضع الأسس الكفيلة بتأمين سلامة العاملين بالمصنع ، وتحديد الأمراض المهنية والمخاطر التى قد يتعرض لها الفرد أثناء أداء العمل .

الخطوات العملية لتحليل وظائف الشركة :

قام الباحث بأعداد « استمارة تحليل العمل » (انظر الملحق « أ » بأخر الكتاب) تتضمن البيانات اللازم الحصول عليها عن الوظائف المختلفة بالشركة ، وقد أعد دليلا لاستخدام استمارة تحليل العمل (انظر الملحق « ب » بأخر الكتاب) يشرح كيفية تعبئة استمارة تحليل العمل بالتفصيل ، مع شرح كل بند من بنود استمارة التحليل وكيفية تعبئته . وأشرف الباحث على عملية طبع الاستمارات والدليل بالأعداد الكافية لوظائف الشركة ، ثم سلمها للمدير الإدارى للشركة - الذى كان يقوم بدور ضابط الاتصال فى عملية إعادة التنظيم - الذى قام بدوره بتوزيعها على أقسام الشركة بعدد الموظفين بكل قسم .

وعلى الرغم من وضوح تعليمات كيفية ملء الاستمارة ، فقد حرص الباحث على أن يشرح تفاصيل العملية لجميع العاملين بالشركة . ولهذا الغرض عقد اجتماعات دورية فى الأقسام المختلفة للشركة حضرها جميع العاملين بكل قسم فى الموعد المحدد . وروعى فى هذه الاجتماعات أن يقدم الباحث شرحا لأهداف عملية إعادة التنظيم وما يعود على العاملين والشركة منها - دون إعطاء أية وعود غير واقعية - ثم قدم شرحا وافيا لمحتويات استمارات التحليل وكيفية ملئها مع الرد على جميع استفسارات العاملين . وأعد الباحث استمارات تحليل باللغة الانجليزية تيسيرا على الموظفين الأجانب بوكالة السياحة بالشركة . ونوقشت فى هذه الاجتماعات أيضا المشكلات التى

تواجه العاملين فى عملهم ومقترحاتهم للتغلب عليها • وقد حددت مواعيد نهائية لتسليم استثمارات التحليل بعد ملئها •

وتسلم الباحث استثمارات التحليل بعد ملئها من العاملين واعتمادها من رؤساء العمل ، وقام بمراجعتها مراجعة دقيقة سواء مع العاملين أنفسهم أو مع رؤسائهم ، بالاضافة الى خبراته السابقة فى مجال التحليل • وأعد الاستثمارات للمرحلة التالية وهى مرحلة « توصيف ومواصفات الوظائف » •

ثانيا - توصيف وظائف الشركة ومواصفاتها :

ان الغرض الأساسى من اعداد توصيف للأعمال هو تسجيل المعلومات التى تحصل عليها أثناء تحليل الوظائف بأسلوب موحد يصلح للاستفادة منه فى تقييم الأعمال وتصنيفها وتقدير الأجور وما أشبه • وعند اعداد التوصيف نحصل على البيانات من واقع استثمارات تحليل الوظائف ، ثم تنسق هذه المعلومات وتقدم فى صيغة توصيف دقيق للوظائف مع الاهتمام بإبراز العناصر والنقاط الهامة اللازمة للتقييم •

وتتلخص فوائد التوصيف وأهميته فيما يأتى :

١ - **تقييم الوظائف :** حيث يساعد التوصيف على وضع أساس تبنى عليه خطة التقييم ، مما يؤدى الى ترتيب الوظائف على أسس سليمة ووضع كادر للأجور •

٢ - **التدريب :** اذ يساعد التوصيف المشرفين على التدريب كى يحصلوا على المعلومات التى يحتاجون اليها فى تخطيط مناهج التدريب ، بحيث يمكن الاستفادة من طاقة العاملين بما يؤدى الى تقدمهم واستفادتهم من التدريب مع الاقتصاد فى الوقت والجهد والتكلفة •

٣ - **الأمن :** حيث يساعد التوصيف المسؤولين عن الأمن الصناعى لتقليل عدد الحوادث واتخاذ احتياطات الأمن من خلال تزويدهم بخواص العمل وظروفه ومخاطره •

٤ - **تقييم العاملين :** فالتوصيف يساعد على تحديد الخط الفاصل بين مقتضيات العمل والانجاز الفعلى للعاملين ، وهى وسيلة فعالة لتقدير مستوى كفاية الموظفين وأهليتهم للقيام بأداء العمل بنجاح •

٥ - **علاقات العمل** : يساعد التوصيف على حل المشكلات الناجمة عن العلاقات بين رجال الإدارة والعاملين ، حيث أن التوصيف يحدد الواجبات التي يشتمل عليها العمل ويزيل أسباب الخلاف الذي ينشأ بين العاملين والمُشرفين ، من خلال تحديد اختصاصات كل وظيفة .

٦ - **عقد المقارنات بين مستويات الأجور** : يساعد التوصيف على إيجاد وسيلة للمقارنة بين مستويات أجور الأعمال الرئيسية في مختلف المؤسسات الانتاجية ، حتى يمكن التعرف على مستويات الأجور في المؤسسات الأخرى المماثلة .

٧ - **تحسين أسلوب انجاز العمل** : يوضح التوصيف التغيرات المحتملة في وسائل العمل والانتاج . وعلى ذلك فإن تطوير أسلوب انجاز العمل من يدوى الى آلى - مثلاً - يتحدد عن طريق ما تقتضيه المهارة في أداء العمل من حيث توفير الوقت والجهد والتكلفة بالتحول من النظام اليدوى الى النظام الآلى ، وهذا ما يوفره توصيف العمل .

أما **موصفات الوظيفة** فيقصد بها الشروط الواجب توافرها لأداء واجبات الوظيفة ، وظروف أدائها ، والمقتضيات البدنية اللازمة ، والتعليم والخبرة اللازم توافرها فيمن يؤدي الوظيفة ، والبرامج التدريبية التي ينبغي الحصول عليها للنجاح في انجاز الوظيفة ، والمسؤوليات المادية والمعنوية التي يتضمنها انجاز العمل . وتستهدف مواصفات الوظيفة تحديد صفات الشخص المناسب للوظيفة وتوضيح الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة . وتقيد المواصفات المسؤولين عن شئون الأفراد لاختيار الموظف المناسب للوظيفة التي تتفق مع قدراته وخبراته واستعداداته ومؤهلاته وصفاته الشخصية والمهنية .

وتمدنا « بطاقة مواصفات الوظيفة » بالنقاط الأساسية التي ينبغي مراعاتها في الانتقاء المهني والتوظيف والنقل والترقى ، كما تساعد على تصميم الاختبارات النفسية المهنية على أساس إبراز خبرات الأفراد وامكانياتهم ومقارنتها بالواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة وما تستلزمه من مهارات . وهنا ينبغي الإشارة الى أن بطاقتي التوصيف والمواصفات تعتبران وحدة متكاملة حيث تستكمل احدهما الأخرى .

وقد قام الباحث بملء بطاقات توصيف ومواصفات وظائف الشركة التي تم تحليلها من واقع استمارات تحليل العمل بعد مراجعتها .

ثالثا - تقييم الوظائف :

يعتبر تقييم الوظائف ذا أهمية كبيرة فى مجال العمل اذ تمتد آثاره الى جميع جوانب الإنتاج ، سواء من حيث رفع مستوى الكفاية الانتاجية للعاملين أو من ناحية مراعاة الصحة النفسية للعاملين وتقبلهم للعمل واقبالهم عليه بما يحقق الاشباع المهنى لديهم .

والواقع أن زيادة الانتاج تنبع من المجهود الذى يبذله العنصر البشرى فى العمل . ويتحدد هذا المجهود زيادة ونقصانا وفقا لما يشعر به الموظف أو العامل من تناسب بين أجره وأجور غيره من العاملين وفقا لما يؤديه كل منهم من عمل ، وما يتطلبه هذا العمل من جهد سواء أكان هذا الجهد بدنيا أم عقليا . ولا يتسنى تحديد الفئة المالية المناسبة للوظيفة الا نتيجة لتقييم الوظائف تقييما دقيقا على أساس العوامل المختلفة التى تتدخل فى كل منها .

أما من ناحية الصحة النفسية ، فمما لا شك فيه أن الرضا عن العمل والاقبال عليه وشعور الفرد بكرامته وقدرته على تحقيق ذاته لا تتحقق الا اذا شعر بأنه يؤدى العمل الذى يلائمه ويحصل على الأجر الذى يناسبه مما ينتج عنه توافقه مهنيا .

ويمكن تعريف « تقييم الوظائف » بأنه تلك العملية التى تحدد قيمة كل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى الموجودة بالمنظمة . وهو يبدأ بتحليل الوظيفة ، ثم توصيفها ، ووضع مواصفات لها ، ثم تحديد القيمة النسبية للوظيفة بين الوظائف الأخرى وفقا لأسلوب علمى سليم .

وعلى هذا يمكن أن نشير الى أن تقييم الوظائف ينبغى أن يتميز بالخصائص الآتية :

- ١ - أن يكون التقييم موضوعيا بمعنى أنه لا يتأثر بشخصية القائم به أو بالشخص الذى يشغل الوظيفة .
- ٢ - أن يتم التقييم على أساس من الدراسات السابقة الضرورية مثل : تحليل الوظائف وتوصيفها وتحديد مواصفاتها .
- ٣ - أن توضع خطة التقييم على أساس علمى سليم وأن يتم تجربتها قبل التطبيق .

٤ - أن يتبع التقييم مرحلة متابعة للتأكد من سلامة التقييم وتستخدم الطرق الآتية فى تقييم الوظائف :

- (١) طريقة الرتب
- (ب) طريقة الدرجات
- (ج) طريقة النقاط
- (د) طريقة مقارنة العوامل

وضع خطة تقييم وظائف الشركة :

استقر رأى الباحث على استخدام « طريقة النقاط » لما تمتاز به من موضوعية ، كما أنها تعتمد على تحديد نقط لكل عنصر من العناصر مما لا يحتمل أى لبس أو غموض .

وتضمنت خطة التقييم الخطوات الآتية :

١ - تحديد العوامل الخاصة بالتقييم ، وذلك على أساس توصيف الوظائف ووضع مواصفات لها . وهذه العوامل هى :

- (١) المهارة
- (ب) المسئولية
- (ج) المجهود
- (د) ظروف العمل

٢ - تقدير أوزان للعوامل (العناصر) المختلفة وفقا لطبيعة العمل بالشركة .

٣ - وضع الدرجات المختلفة لكل عنصر من العناصر ووضع تعريف لكل درجة من هذه الدرجات وتحديد النقاط المناسبة لها .

٤ - اختيار صحة تقدير العوامل ومدى صلاحيتها وذلك بتطبيقها على بعض الوظائف القياسية بالشركة تطبيقا عمليا .

٥ - مراجعة المقياس فى ضوء ما أسفرت عنه مراحل التجربة السابقة وأجراء التعديلات اللازمة .

٦ - تقييم جميع وظائف الشركة فى إطار الادارات والأقسام التى تتبعها .

٧ - معادلة نقاط الوظيفة بالفئة المالية التى تناسبها .

وقد راعى الباحث ان يستخدم مقياسا موحدا لتقييم جميع الوظائف وذلك تحقيقا للفرصة المتكافئة أمام جميع العاملين بالشركة ، وفتح مجال الترقى والتقدم أمام كل من تتوافر لديه مطالب الوظائف ومقتضياتها .

عملية تقديم وظائف الشركة :

- ١ - بعد وضع خطة التقييم وتبين صلاحيتها ، بدأ الباحث فى تقييم وظائف الشركة ، كل مجموعة فى اطار القسم الذى تتبعه .
- ٢ - قيمت جميع وظائف الشركة ، وذلك بالاستعانة ببطاقات تحليل وتوصيف الوظائف السابق اعدادها ، وجمعت نقاط عناصرها ، ورتبت تبعا لما حصلت عليه فى الرتب والفئات المقابلة .
- ٣ - تم مراجعة جميع أعمال التقييم مراجعة شاملة عن طريق مقارنة العناصر ، وذلك بقصد زيادة التأكد من صحة ترتيب الوظائف .
- ٤ - تم توزيع الوظائف بالشركة على الفئات المالية بالنسبة لكل مجموعة ، وذلك باستخدام المتوالية العددية حتى يمكن ايجاد الشكل الهرمى المناسب لأعمال ووظائف الشركة .

وفيما يلى المقياس المستخدم فى التقييم بعناصره المختلفة .

جدول رقم (٧)
عناصر التقييم المستخدمة وأوزانها

العناصر الأساسية	تعريفها	النقط	%
١ - المهارات وتشمل :			
١ - التعليم	الحد الأدنى من المعرفة والثقافة اللازمة لأداء العمل والمكتسبة عن طريق التعليم النظامي (يتضمن ٦ مستويات)	٧٢	٢٠
٢ - الخبرة	الحد الأدنى من الممارسة العملية لاكتساب القدرة على أداء واجبات الوظيفة سواء كانت أعمال متشابهة أو مرتبطة في واجباتها بالعمل الحالي (٣ مستويات)	٧٢	٢٠
٣ - التدريب	المدة التي يلزم أن يقضيها شاغل الوظيفة في تعلم واجبات الوظيفة لاكتساب مستوى الكفاية المطلوبة (٦ مستويات)	٣٦	١٠
٤ - الدقة	ما يترتب على الخطأ في أداء الوظيفة من حيث تأثيرها على العمل الحالي أو أعمال الآخرين داخل الشركة أو خارجها تتضمن : استخدام الآلات ، والسرعة ، والخطأ المسموح به .	٥٤	١٥
٥ - التصرف	القدرة على مواجهة مشكلات العمل في الظروف العادية والطوارئ وسرعة البت فيها (خمس مستويات)	٤٢	١٢
٦ - المبادرة والابتكار	مدى الحاجة إلى الأفكار الجديدة لإدخال تعديلات أو تحسينات تؤدي إلى رفع مستوى الأداء (٦ مستويات)	٣٠	٨
٧ - التخطيط	مجموعة القواعد والنظم والأساليب التي تستهدف وضع الخطط وتنظيم العمل للارتفاع بمستوى أدائه (خمس مستويات)	٥٤	١٥
مجموع عنصر المهارات		٣٦٠	

(تابع) الجدول رقم (٧)

النقط	تعريفها	العناصر الأساسية
٢٠	٦٨ مدى حاجة الوظيفة الى اتخاذ القرارات ومدى تأثيرها على واجبات الوظيفة أو سير العمل والانتاج (٦ مستويات)	١ - اتخاذا القرارات خافيا - المسئولية وتشمل :
٢٠	٦٨ عدد الأفراد الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة فى التنظيم الإدارى اشرافا مباشرا ومستوياتهم (٦ مستويات)	٢ - الاشراف على الآخرين
٢٠	٦٨ مدى العناية اللازمة لتجنب الأضرار أو الخسائر التى قد تلحق بالآلات والأدوات أو العهد الشخصية أو الممتلكات الخاصة بالشركة نتيجة الإهمال (٦ مستويات)	٣ - المسئولية عن الآلات والأدوات والمنتجات والعهد الشخصية والممتلكات
١٠	٣٤ درجة الضرر التى قد تعود على الشركة بسبب افشاء معلومات تتضمنها واجبات الوظيفة (٦ مستويات)	٤ - سرية المعلومات
١٠	٣٤ مدى حاجة الوظيفة الى الاتصال بالآخرين سواء داخل الشركة أو خارجها (٦ مستويات)	٥ - الاتصالات
٢٠	٦٨ المسئولية التى تحددها طبيعة العمل نحو الحرص على عدم تعرض الآخرين للإصابة . ويوضع فى الاعتبار الأثر المحتمل للحوادث نتيجة الإهمال فى انجاز العمل ومدى شدتها (٦ مستويات)	٦ - المسئولية عن سلامة الآخرين
٢٤٠		عجموع نقط المسئولية

(تابع) الجدول رقم (٧)

العناصر الأساسية	تعريفها	النقط	%
ثالثا - المجهود ويشمل : ١ - المجهود الذمى	درجة الانتباه والتركيز الحسى والعقلى وأعمال الفكر اللازم لانجاز العمل (٦ مستويات)	١٠٨	٦٠
٢ - المجهود البدنى	النشاط البدنى الذى يبذل فى أداء الوظيفة (٦ مستويات)	٧٢	٤٠
مجموع نقط المجهود		١٨٠	
رابعا - ظروف العمل ومخاطره ويشمل : ١ - ظروف العمل	بيئة العمل التى تؤثر على الحالة البدنية والعقلية لشاغل الوظيفة (٦ مستويات)	٤٨	٤٠
٢ - مخاطر العمل	مدى تعرض شاغل الوظيفة للإصابة ودرجة الإصابة (٦ مستويات)	٧٢	٦٠
مجموع نقط ظروف العمل ومخاطره		١٢٠	
بيان اجمالى النقط :			
- المهارة		٣٦٠	٣٦
- المسئولية		٣٤٠	٣٤
- المجهود		١٨٠	١٨
- ظروف العمل		١٢٠	١٢
المجموع الكلى		١٠٠٠	١٠٠

جدول تقييم وظائف الشركة

جدول رقم (٨)

المرتبة/الدرجة	مجموع الوظيفة	عناصر التقييم				القسم	لقب الوظيفة	الوظيفة رقم
		نقط ظروف العمل	نقط المجهود	نقط المستوى	نقط المهارة			
المساعية	٦٥٤	٨	٨٤	٢١٠	٢٥٢	الإدارة العامة	مدير مالي	١/١
المساعية	٥٩٦	٨	٩٦	١٦٠	٢١٢	الإدارة العامة	مدير إداري	١/٢
المساعية	٥٥٦	٨	٨٤	١٩٠	٢٧٤	الإدارة العامة	رئيس الحاسبة	١/٣
الرابعة	٤٠٦	٨	٨٤	١٢٠	١٩٤	الإدارة العامة	محاسب	١/٤
الثالثة	٣١٢	٨	١٠٢	٨٠	١٢٢	الإدارة العامة	أمين صندوق	١/٥
الثانية	٢٧٤	٢٤	٧٢	٧٠	١٠٨	الإدارة العامة	مفتق	١/٦
الثانية	١٦٩	٢٨	٤٢	٤٠	٥٩	الإدارة العامة	عامل كاتيبيا	١/٧
الخامسة	٤٥٦	١٦	٤٨	١٥٠	٢٤٢	التخليص الجمركي	رئيس التخليص الجمركي	١/١
الثالثة	٣٠٩	٤٨	٨٤	٦٠	١١٧	التخليص الجمركي	مخلص جمركي	١/٢
الثالثة	٢١١	١٦	٨٤	٤٠	١١١	التخليص الجمركي	مبند جمركي	١/٣
الرابعة	٢٦٦	١٦	٨٤	٨٠	١٨٦	التخليص الجمركي	مترجم	١/٤
الثالثة	٣٠٨	١٦	٤٨	١١٠	١٢٤	التخليص الجمركي	مكتبر	١/٥
الثالثة	٣٤٨	٦٠	٩٦	٩٠	١٠٢	التخليص الجمركي	سائق	١/٦
الرابعة	٣٧٢	١٦	٤٨	١٥٠	١٦٠	الخدمات	رئيس الخدمات	١/١
الثالثة	٣١٠	١٦	٨٤	١٠٠	١١٠	الخدمات	أمين صندوق	١/٢
الثانية	٢٣٧	١٦	٦٠	٨٠	٨١	الخدمات	مساعد أمين صندوق	١/٣
المساعية	١٧٥	١٦	١٠٨	٢٢٠	٢٤٢	السياحة	مدير وكالة السياحة	١/١
الخامسة	١٦٣	١٦	١٠٨	١٦٠	١٧٦	السياحة	مدير مبيعات	١/٢
الرابعة	١١٠	٢٢	١٠٨	١١٠	١٧٠	السياحة	وكيل صرف تذاكر	١/٣
الرابعة	٤١٠	٢٢	١٠٨	١١٠	١٧٠	السياحة	وكيل حجز	١/٤
الثالثة	٢١٢	٨	١٠٢	٨٠	١٢٢	السياحة	مراقب	١/٥

جدول رقم (٩)

جدول نظام ترتيب الوظائف المقترح (※)

المرتبة/الدرجة	قيمة الوظيفة بالنقط		الراتب الشهري بالريال		العلاوة السنوية بالريال
	من	الى	البدائية	النهائية	
الأولى	—	١٤٩	١٠١٥	٥١٦١ ٢٧١٥	١٠٠
الثانية	١٥٠	٢٤٩	١٢١٠	٠٦٨٨	١٢٠
الثالثة	٢٥٠	٣٤٩	١٤٥٥		١٤٠
الرابعة	٣٥٠	٤٤٩	١٧٥٠	٣٢٨٠	١٧٠
الخامسة	٤٥٠	٥٤٩	٢١٠٠	١٠٢٦٠ ٣٩٠٠	٢٠٠
السادسة	٥٥٠	٦٤٩	٢٥١٥	٤٥٨٥	٢٣٠
السابعة	٦٥٠	٧٤٩	٢٩٧٠	٠٠٣٥	٢٧٠
الثامنة الى الثانية عشرة	٧٥٠	١٠٠٠	٣٤٨٥		٣١٠ — ٤٣٠

(※) نظام الدرجات والرواتب مأخوذ عن سلم رواتب الموظفين الجديد بالملكة العربية السعودية بالجريدة الرسمية « أم القرى » السنة ٥٤ العدد ٢٦٧٤ الصادر في ١٨ جمادى الأولى ١٣٩٧ هـ الموافق ٦ مايو ١٩٧٧ م - الديوان العام للخدمة المدنية .

مراجع الباب الثالث

- ١ - زكى محمود هاشم ، طرق تقييم الوظائف . القاهرة : الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، ١٩٦٨ .
- ٢ - سيد عبد الحميد مرسى ، سيكلوجية المهن (الطبعة الرابعة) . القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٧ .
- ٣ - سيد عبد الحميد مرسى ، « تقرير عن اعادة تنظيم شركة الأنهار للسياحة والتجارة والخدمات » . بحث غير منشور . جدة ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٧٨ .
- 4 — Benge, E., «By — Products of Job Evaluation.» **Person. J.** 1950, 29, 94-99.
- 5 — Dept. of Labor, U.S.E.S. ; **Industrial Job Evaluation Systems.** Washington, D.C. Govt. Printing Office, 1947.
- 6 — Lanham, E. ; **Job Evaluation.** New York : Mc. Graw-Hill, 1955.
- 7 — Lawshe, C. ; «Towards Simplified Job Evaluation.» **Person. J.**, 1945, 22, 153-160.
- 8 — Lawshe, C., and Wilson, R. ; «Studies in Job Evaluation.» **J. Appl. Psychol.**, 1947, 31, 355-365.
- 9 — Livy, B. ; **Job Evaluation : A critical Review.** London : Allen and Unwin, 1975.
- 10 — Lytle, C. ; **Job Evaluation Methods.** New York : The Ronald Press, 1946.
- 11 — Otis, J., and Leukart, R. ; **Job Evaluation.** New York : Prentice-Hall, 1948.

- 12 — Shartle, C.; - **Occupational Information** (2nd ed.). New-York : Prentice-Hall, 1952.
- 13 — War Manpower Commission; **Information Manual on Industrial Job Evaluation**. Washington, D.C.: Govt. Printing Office, 1943.
- 14 — Yoder, D.; **Personnel Management and Industrial Relations**. New York : Prentice-Hall, 1957.

الباب الرابع

انتقاء الأفراد

- مفهوم الانتقاء المهني •
- وسائل الانتقاء المهني •
- تطبيقات عملية الانتقاء •

الفصل الثامن

مفهوم الانتقاء المهني

يتضح اختلاف الناس بعضهم عن البعض الآخر أكثر ما يتضح في المظهر الجسمي أو الشكل العام • ومن الحقائق المعروفة أيضا أن الاختلافات توجد كذلك بين الأفراد من حيث القدرات • ولكن أهمية هذا الاختلاف بين الناس وطبيعته لاتحظيان بالتقدير بوجه عام ، حيث يعتقد الكثيرون أن التدريب يحقق الكمال • إلا أن التدريب مهما طال أمده بالنسبة لفرد ما قد لا يحقق له من الكفاية ما يمكن أن يحققه لفرد آخر قدر قليل من ذلك التدريب • كذلك فأننا نسمع أن الناس ينقسمون إلى ذكي وغبي وإلى شخص كفء وآخر غير كفء وإلى هادئ أو حاد المزاج •

إن من المألوف في الصناعة أن تدفع الأجور للعمال حسب ساعات العمل ، ويتضمن هذا أن عنصر الوقت هو المهم وليس ما ينجز فيه من عمل • ويشجع دفع الأجر بحسب الساعات أن يقضى العامل أكبر وقت ممكن في العمل بدلا من أن يحقق إنتاجا يتناسب مع قدراته وامكانياته • ولما كانت هناك اختلافات ملحوظة في القدرات ، فمن الواضح أن الانتقاء السليم وحده يصبح الطريق الأمثل لرفع الكفاية الانتاجية • فما أن يتم اختيار الأكفاء من العاملين حتى يصبح كل جهدنا بعد ذلك محصورا في محاولة الاحتفاظ بهؤلاء العاملين واستغلال امكانياتهم • ولما كان الأشخاص الممتازون ذوو الكفاية يستطيعون القيام بأعمال ناجحة دون حاجة إلى بذل الكثير من الجهد ، فإنهم لا يحتاجون إلى مزيد من الجهد للاحتفاظ بوظائفهم (١) •

طبيعة الفروق الفردية

لم يغب عن الانسان اذن - منذ اجتمع بنو الانسان - ما بين الأفراد من فروق ، وإن ذهب في تفسير أسباب هذه الفروق متأثرا بالمذاهب والأوهام والمعتقدات التي كانت تؤهله لها معلوماته التقليدية • فالفروق الفردية حقيقة مسلم بوجودها مهما اختلفت التفسيرات بشأنها أو تفاوتت مدى الاستفادة بها

(١) محمد عماد الدين اسماعيل ، صبرى جرجس ، أمين كمال محمد
(ترجمة) ، علم النفس في الصناعة • (القاهرة ، مؤسسة الحلبي ،
١٩٦٧) ص ٢٣٢ - ٢٣٣ •

من الناحية العملية • ولقد عرفت الحضارات منذ قديم الأزل تمتع الطبيب ، والفنان ، وشيخ القبيلة بمواهب خاصة ومزايا شخصية ، كما أن تقسيم الأعمال على أساس من التخصص - فى أى مستوى من مستويات التقدم الحضارى - ينطوى على التسليم الضمنى بما بين الناس من فروق •

وتظهر الفروق الفردية منذ السن المبكرة واضحة لمعلم المرحلة الابتدائية الذى يواجه لدى دخوله قاعة الدراسة مجموعة من الأطفال بينهم الطوال والقصار ، الضعاف جسميا والأقوياء ، الأذكياء والأغبياء ، النشيط والرزين ، الشجاع والحيان ، المنطوى والمنبسط • ورغم أن المعلم يستطيع أن يتمثل كل صفة جسمية أو عقلية أو خلقية من هذه فى منحى توزيع اعتدالى تتجمع الأغلبية فيه عند النقطة الوسطى ويتشتت الباقيون تجاه الطرفين ، ورغم ما يدرك من أن التطرف الذى تكشف عنه الأقلية يكون فى بعض الصفات غير مرغوب فيه ايجابيا أو سلبيا كنقص الوزن عن المتوسط أو زيادته كثيرا ، وفى بعضها الآخر مرغوبا فيه كالتطرف ايجابيا فى صفة الذكاء ، فإنه لا تخفى عليه حقيقة الفروق الفردية الشاسعة عن الأصل فى كل صفة أو سمة ، وإن من بين التلاميذ من هم سباقون فى النمو كما أن منهم المتخلفين فى النمو (١) •

العوامل المقترنة بالفروق فى السلوك (٢) :

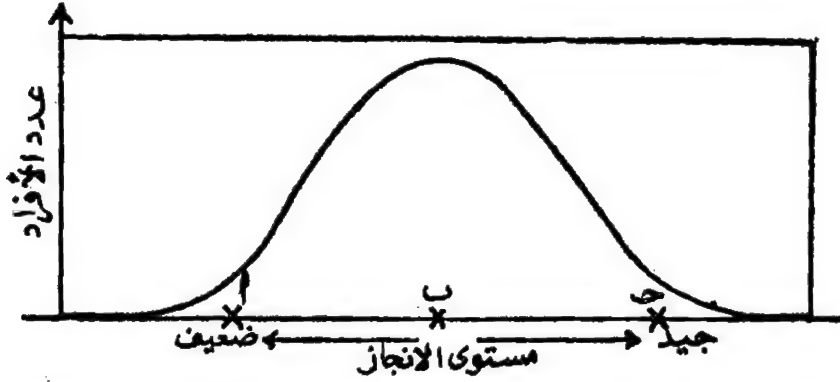
نستطيع أن ندرك أى شكل أو نمط من السلوك متدرجا على مقياس معين • وعلى ذلك فإننا إذا ما أخذنا عينة من الناس فى موقف أو مواقف مختلفة نستطيع أن نرى فروقا مختلفة فى السلوك مثل : انجاز العمل (الكم ، والكيف ، والدقة ، وما أشبه) ، والاستمرار فى العمل ، والغياب ، والاتجاهات (نحو العمل ، والشركة ، والنقابة ، والجوانب الأخرى لموقف العمل) ، والقدرة على التفرقة السمعية والبصرية ، والطاقة المبذولة ، والوقت المبذول فى انجاز العمل ، والعلاقات فيما بين العاملين ، والافتناع بالسلعة المنتجة ، والاشباع المهني • ويمكن توضيح هذه المتغيرات والفروق فى السلوك على متصل يتراوح ما بين غير مرغوب ومرغوب من حيث بعض القيم الدالة ، مثل وحدات انتاجية أو درجات اختبارات •

ولتوضيح ما سبق ذكره لنتخذ حالة فرضية لبعض العاملين الذين ينجزون نوعا معينا من العمل مع الاهتمام بالفروق بين هؤلاء العاملين فى الانجاز • وغالبا ما يختلف مستوى الانجاز فيما بين العاملين (وأحيانا

(١) كمال دسوقي ، اختيار الأفراد • (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٢) ، ص ٦٠ - ٦١ •

(٢) E. McCormick, and J. Tiffin ; Op. Cit., pp.21-26

يختلف مستوى الانجاز للفرد ذاته من وقت لآخر (• وغالبا ما تشكل الفروق في الانجاز توزيعا يقرب من التوزيع الاعتدالى ، كما يوضح ذلك شكل (٢٣) •



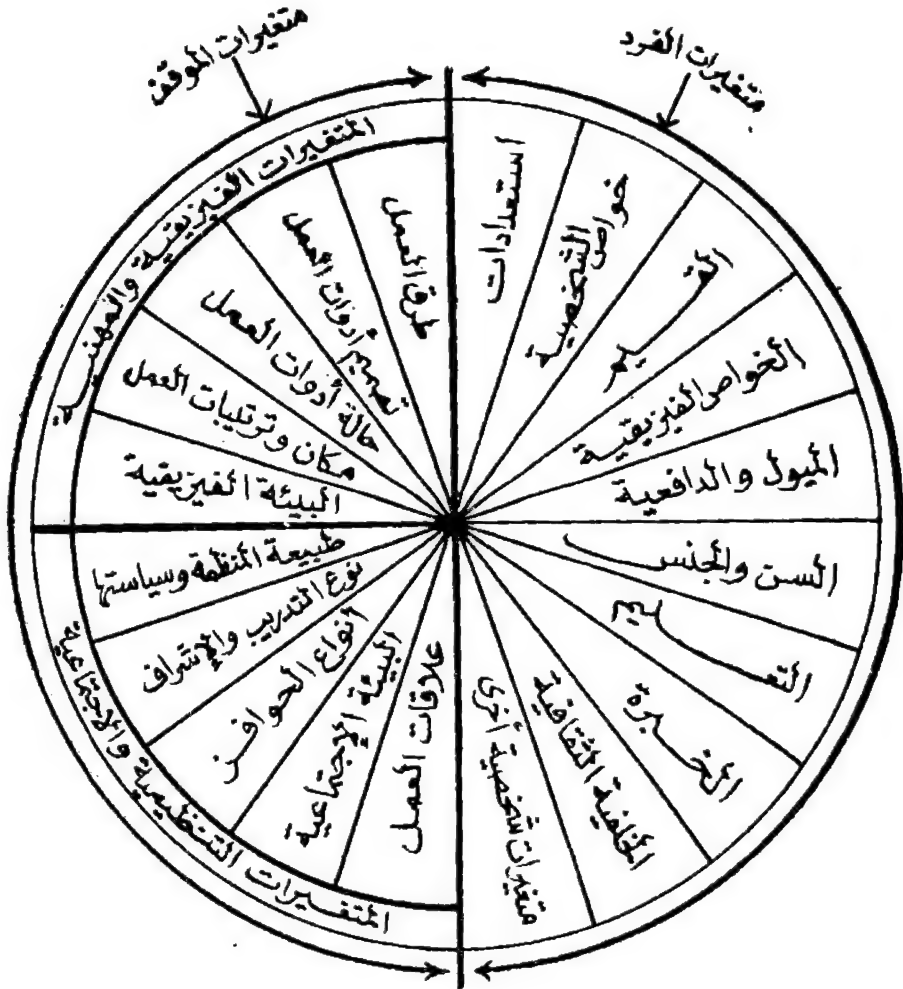
شكل ٢٣ - توزيع الفروقات في الانجاز لمجموعة فرضية من العاملين

واذا ما افترضنا وجود محكات (موازين) للانتاج (مثل عدد الوحدات المنتجة في اليوم مثلا) نجد أن الأفراد مختلفين في انتاجهم كما يوضح الشكل حيث نجد كلا منهم على مستوى مختلف في المتصل الذى يمثل الانتاجية ، بحيث نجد أحد الأفراد اقل من المتوسط والثانى متوسط والثالث فوق المتوسط •

واذا ما بحثنا عن بعض العوامل المقترنة بانجاز هؤلاء العاملين نجد عددا من هذه العوامل • ونجد أمامنا قائمة تتضمن العدد من المتغيرات الفردية مثل : الاستعدادات ، والخواص الشخصية ، والخواص الجسمية ، والميول ، والدافعية ، والسن ، والجنس ، والتعليم ، والخبرة ، وعددا من المتغيرات الشخصية •

وبالاضافة الى ذلك قد تشمل القائمة عددا من المتغيرات الموقفية مثل : طرق العمل ، وظروف العمل ، وتصميم أدوات العمل ، وترتيبات العمل ، والظروف البيئية للعمل (كالإضاءة والتهوية والضوضاء) ، وطبيعة المنظمة ، ونوع التدريب والاشراف ، والحوافز ، والبيئة الاجتماعية • فالمتغيرات الموقفية بدورها تقع فى فئتين - الأولى يطلق عليها « المتغيرات الفيزيائية والمهنية » والثانية تسمى « المتغيرات التنظيمية والاجتماعية » • ويعرض شكل (٢٤) بعضا من هذه المتغيرات • وتمثل كل فئة ما تتضمنه من متغيرات ، فنجد كل فئة تشمل عددا من المتغيرات المحددة مثل الاستعدادات والخواص الفيزيائية ، وبعض جوانب بيئة العمل ، وبعض جوانب البيئة الاجتماعية •

ويعبر شكل (٢٤) بصفة عامة عن هذه المتغيرات . ومن الناحية النظرية يمكن تصميم رسم بياني لكل نوع من العمل ، بحيث يختلف هذا الرسم من عمل الى آخر بطريقتين ، الأولى أنها يمكن أن تختلف من حيث ترابط المتغيرات المعينة ، والثانية أنها قد تختلف من حيث الأهمية النسبية للمتغيرات . فقد نجد أنه بالنسبة لبعض الأعمال ليس لبعض المتغيرات أهمية معينة بالنسبة لانجاز العمل ، فمثلا نجد أن التآزر بين العين واليد ليس له أهمية نسبية في عمل المديرين .



شكل ٢٤ - عرض بياني لبعض المتغيرات الفردية والموقفية التي قد تقرر بانجاز العمل .

مما تقدم يمكن أن نستنبط فكرة أن السلوك بأية صورة من الصور هو
 حصيلة التأثير الكلى للعديد من المتغيرات - فردية وموقفية - وإذا ما استطعنا
 - بوسيلة ما - أن نقيس كلا من السلوك والمتغيرات المرتبطة به ، فقد يمكن
 - ولو من الناحية النظرية على الأقل - تحديد كمية أثر المتغيرات المختلفة
 المرتبطة بذلك السلوك ، وتمثيله فى شكل معادلة - ويمكن قياس الانجاز من
 خلال الوحدات المنتجة ، أما المتغيرات الفردية فقد تتضمن بعض متغيرات
 كدرجات الاختبارات وسنوات التعليم ، أما المتغيرات الموقفية فقد تشمل بعض
 القيم المستخدمة كاستهلاك التيار الكهربائى بالكيلو/وات وعدد الأفراد فى
 جماعة العمل - وإذا ما افترضنا أننا نستطيع الحصول على قيمة عددية لكل
 متغير بالنسبة للفرد ، فإننا فى هذه الحالة نستطيع أن نضع المعادلة الآتية
 للتنبؤ بسلوك الفرد (من حيث الانجاز) :

$$س = (و \times ق) + (و \times ق) + (و \times ق) + \dots + (و \times ق) + ك$$

ا ب ب ب ن ن

حيث :

س = السلوك (محدد بقيمة عددية من وحدات الانتاج مثلا)

ا ، ب ، ج ، ... ن = المتغيرات

و ، و ، و ، ... و = أوزان المتغيرات (محددة احصائيا)

ا ب ج ن

ق ، ق ، ق ، ... ق = قيم (درجات) الفرد فى كل متغير

ا ب ج ن

(مثل الدرجات فى أحد اختبارات الاستعدادات) .

ك : قيمة ثابتة

ومن الناحية العملية يمكن القول بأن البحوث النفسية تتجه نحو
 دراسة العلاقات فيما بين المتغيرات المستقلة (وهى عادة خواص فردية أو
 عوامل موقفية أو الارتباط فيما بينها) والمتغيرات التابعة أو الموازين (وهى
 عادة بعض أنماط من السلوك) - وإذا ما استطعنا تحديد هذه العلاقات أو
 الارتباطات فإنه يمكن استخدام هذه المعرفة فى التنبؤ بالمتغير التابع من
 المتغير المستقل ، كما هو الحال عند التنبؤ بانجاز بعض الأفراد للعمل من

خلال درجاتهم فى أحد اختيارات الاستعدادات ، أو التنبؤ بتكرار حوادث بعض العمال الذين يعملون فى نوبة نهائية مقابل هؤلاء الذين يعملون فى نوبة ليلية . وقد يكون هناك بعض الجدل حول من يسبق الآخر - المتغير المستقل أو المتغير التابع ، وفى بعض الحالات قد يستخدم الاشباع المهنى للتنبؤ بانجاز العمل أو يستخدم انجاز العمل للتنبؤ بالاشباع المهنى . لذا يجب ألا نفترض أن المتغير التابع هو بالضرورة ناتج المتغير المستقل .

★ ★ ★

الفروق الفردية فى الصناعة

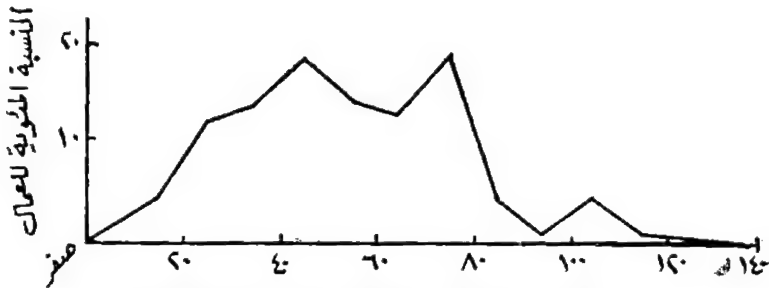
ان الاختلافات والفروق بين الأفراد ظاهرة عامة نلاحظها دائما بين الناس فى جميع الأنشطة . وفى المدرسة والمصنع والجيش ومكاتب الشركات ودواوين الحكومة نلاحظ فروقا واضحة بين الأفراد ، سواء فى الخصائص الجسمية أو العقلية أو الانفعالية . وأصبح رجال الصناعة الآن يدركون ضرورة الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية سواء عند اختيار العمال أو تدريبهم أو تقييم أدائهم أو تحديد أجورهم أو عند التعامل معهم بصفة عامة . فقد استرعى انتباه رجال الصناعة أن الآلات المتشابهة لا تنتج فى الغالب انتاجا متشابهها من حيث الكم أو الكيف . ولاحظوا أن هذا الاختلاف فى الانتاج يرجع الى اختلاف العمال الذين يديرون هذه الآلات . ودفعهم ذلك الى الاهتمام بالفروق الفردية بين العمال ، ومعرفة مداها ومقدارها ، وتحديد أثرها على الكفاية الانتاجية . وسنشير فيما يلى الى بعض نواحي الفروق الفردية فى الصناعة وأثرها على الانتاج (١) .

١ - الفروق فى الصلاحية للعمل :

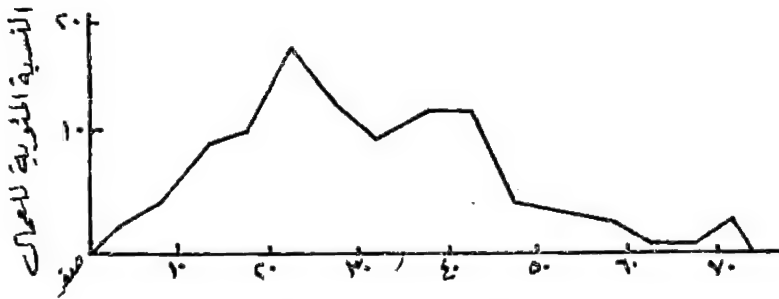
يتطلب النجاح فى أى عمل من الأعمال توافر بعض القدرات والاستعدادات فيمن يؤديه . وتوجد بين الأفراد عادة فروق واضحة بالنسبة لهذه القدرات والاستعدادات . ويوضح شكل (٢٥) الفروق الفردية بين ١١٢ عاملا تقدموا للعمل فى إحدى الصناعات الميكانيكية ، وقد أعطى هؤلاء العمال اختبارا للمعلومات الميكانيكية . ويظهر من الشكل أن الفروق بين هؤلاء العمال تتراوح بين ٥ اجابات صحيحة و ١٢٥ اجابة صحيحة . وطبق على

(١) محمد عثمان نجاتي : علم النفس الصناعى (الطبعة الثانية)
(القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٦٤) ، ص ١ - ١١ .

هؤلاء العمال أيضا اختبار للذكاء ، ويوضح شكل (٢٦) الدرجات المختلفة التي حصلوا عليها في هذا الاختبار ، ويتضح من الشكل أن الفروق بين ذكائهم كبيرة (١) .



الدرجات في اختبار المعلومات الميكانيكية
شكل ٢٥- توزيع درجات ١١٢ عاملاً
في اختبار المعلومات الميكانيكية



الدرجات في اختبار الذكاء
شكل ٢٦- توزيع درجات ١١٢ عاملاً
في اختبار الذكاء

ويتضح من الشكلين (٢٥) ، (٢٦) وجود فروق واضحة بين العمال من حيث صلاحيتهم للعمل الذي تقدموا له . وتدل هذه النتائج على أنه من المشكوك فيه أن ينجح العمال الذين حصلوا على درجات ضعيفة سواء في

(١) E. McCormick, and J. Tiffin ; **Industrial Psychology** (2nd ed.). (London ; Allen and Unwin, 1975) ; pp. 28-30.

اختبار المعلومات الميكانيكية أو فى اختبار الذكاء فى هذا العمل الذى تقدموا له • ولا شك فى أن وجود مثل هذه الفروق الواضحة فى صلاحية العمال للعمل الذى تقدموا له يوضح ضرورة الاهتمام بتنظيم عملية انتقاء العاملين فى الصناعة ، بحيث يراعى تقدير درجة صلاحيتهم للعمل تقديرا علميا سليما باستخدام الوسائل والمقاييس النفسية الموضوعية •

٢ - الفروق فى كمية الانتاج والانجاز :

ان الأدلة والشواهد التى تتعلق بالفروق الفردية فى انجاز العمل لهى وفيرة وشائعة • وفى كثير من الظروف يكون لهذه الفروق قيمة ودلالة واضحة ذات أهمية كبيرة من حيث الكفاية الانتاجية وأرباح العاملين وغير ذلك من الاعتبارات •

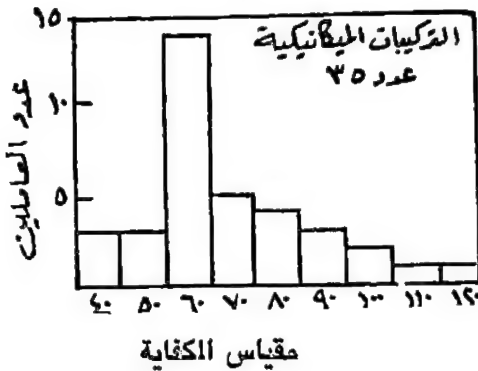
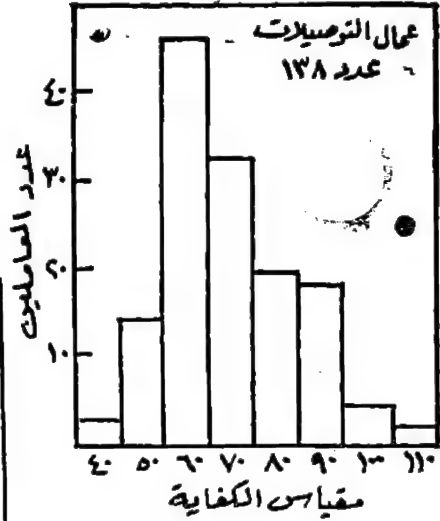
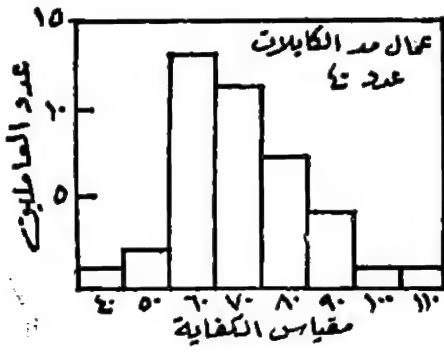
ويوضح شكل (٢٧) انجاز العاملين فى ثلاثة أعمال - مد (المكابلات) والتركيبات الميكانيكية ، وتوصيلات الأسلاك - فى احدى شركات الصناعات الالكترونية (١) • ويرمز الى الانتاجية فى جميع هذه الأعمال باسم « مقياس الكفاية » على النحو التالى :

$$\text{الكفاية} = \frac{\text{الزمن القياسى للانتاج}}{\text{الزمن الفعلى للانتاج}} \times 100$$

وعند تحليل مدى اختلاف انجاز العاملين فى مختلف الأعمال ، فعادة ما نلجأ الى توضيح ذلك الفرق على شكل نسبة بين انتاجية اقل العاملين انتاجا الى اكثرهم انتاجا • واذا ما طبقنا ذلك على الأعمال الثلاثة الموضحة فى شكل (٢٧) على أساس مقياس الانتاجية نجدها تتراوح ما بين ١ : ٢٧ الى ١ : ٣ • وبالإضافة الى الفروق فى الانتاجية نجد هناك فروقا فى جوانب أخرى مثل جودة الانتاج ، معدل الانتاج بالقطعة ، والعامد (التالف) ، وحوادث العمل ، وتقييم اداء العاملين ، والانتظام فى العمل •

ان لمعرفتنا بهذه الفروق الفردية فى الانتاج أهمية كبيرة فى الصناعة •• فهى توضح لنا أهمية انتقاء العاملين بطريقة سليمة بحيث يوضع كل فرد

(١) المرجع السابق ، ص ٣٢ - ٣٣ •



شكل ٢٧ - توزيع مقاييس الكفاية للعاملين في ثلاثة أعمال انتاجية في إحدى شركات الصناعات الإلكترونية

في العمل الذي يتناسب مع قدراته واستعداداته ، وبذلك نضمن نجاحه في عمله واسهامه في تحقيق الكفاية الانتاجية . ولا شك ان تكاليف الصناعة تتأثر كثيراً بوجود بعض العمال ممن يقل انتاجهم عن المعدل المطلوب . فعلى الرغم من ان عمال الصناعة في المصنع الواحد يستخدمون آلات متشابهة ، ويعملون في مواقع متماثلة ، ويستهلكون من الخامات وادوات الانتاج مقادير متساوية تقريبا ، الا أننا نشاهد بعض العمال ينتجون اقل من غيرهم وهذا يعنى ان هؤلاء العمال يكلفون المصنع من المصروفات والتكلفة أكثر مما ينبغي ، مما يؤثر بدوره على تكلفة السلعة وربحية المصنع .

٣ - الفروق في الاستفادة من التدريب :

يظهر العمال كثيراً من الفروق في قدرتهم على التعلم ومدى استفادتهم من التدريب . فبعضهم يستطيع الوصول الى المستوى المطلوب من الكفاية بعد فترة محددة من التدريب ، والبعض الآخر يحتاج الى فترة أطول من

التدريب لتحقيق هذه الكفاية ، بينما يعجز البعض عن تحقيق هذه الكفاية مهما طال أمد تدريبهم . ولهذه الفروق فى مقدرة العمال على الاستفادة من التدريب فى وقت محدد أهمية كبيرة فى الصناعة ، حيث ان البرامج التدريبية تكلف المؤسسات الصناعية نفقات كبيرة ، سواء أكان التدريب داخليا أو خارجيا . فمن المعلوم أن العمال يتقاضون عادة أثناء فترة التدريب أجورا أكبر مما يستحقون فعلا حيث ان انتاجهم أثناء فترة التدريب يكون دون المستوى كما وكيفما ، كما أنهم يتلفون خامات ومنتجات كثيرة أثناء فترة التدريب ، وقد يتسببون أيضا فى اتلاف بعض الأدوات والآلات مما يؤدي الى زيادة عبء الخسارة المادية للمؤسسة .

وبالإضافة الى ذلك ، فاننا نجد بعض العمال الضعاف يحتاجون الى اشراف مستمر من المديرين لمدة طويلة مما يعطل اشرافهم على بقية العمال . وقد يحدث أيضا أن يحتاج هؤلاء العمال الى الاشراف المستمر والتوجيه المباشر من بعض قدامى العمال المهرة ، مما يؤدي بدوره الى قلة انتاج العمال المشرفين ويؤدي الى زيادة نفقات التدريب .

مما سبق يتضح ضرورة الاهتمام بانتقاء العاملين بحيث يستطيعون الاستفادة من التدريب فى أقصر وقت ممكن .

٤ - الفروق فى المواظبة والاستمرار فى العمل :

توجد فروق بين العمال من حيث المواظبة على الحضور الى مقر العمل فى الموعد المحدد . ولا شك أن غياب بعض العمال يضعف من الكفاية الانتاجية للمصنع ، كما يضر بمعنويات بقية العاملين . وترجع عدم المواظبة والغياب فى الغالب الى بعض الخصائص الشخصية للعمال والى اتجاهاتهم نحو العمل والدافعية للعمل ومدى شعورهم بالانتماء للمؤسسة والعمل والى بعض الظروف البيئية فى العمل .

وتوجد أيضا فروق بين العمال من حيث استمرارهم واستقرارهم فى العمل لمدة طويلة وعدم تنقلهم بين الأعمال المختلفة بما يؤدي الى انفكاك العمالة (دوران العمل) . ولا شك أن استمرار العامل واستقراره فى عمله أمر له أهميته ، وخاصة أن تدريب العمال يكلف المؤسسات الصناعية الكثير من النفقات . لذلك كان من الضروري أن يستمر العامل فى عمله عدة سنوات بعد انتهاء فترة تدريبه كى يغطى نفقات تدريبه وكى تستطيع المؤسسة الاستفادة من خبرة العمال المديرين .

وتوضح نتائج بعض الدراسات أن عدم تناسب درجة صعوبة العمل مع قدرة العامل من العوامل الهامة التي تسبب كثيرا من حالات عدم الاستمرار في العمل . فقد أوضحت إحدى الدراسات أنه من الممكن تقليل تنقلات العمال بدرجة كبيرة إذا راعينا انتقاء العاملين بحيث تكون درجة صعوبة العمل والمهارة التي يستلزمها متناسبة مع قدرات العاملين . وقد ظهر من نتائج هذه الدراسات أن عدد التنقلات التي تحدث بين العمال ضعاف المقدرة ويقومون بأعمال سهلة يقرب من نصف عدد التنقلات التي تحدث بين العمال ذوي المقدرة العالية ويقومون بنفس هذه الأعمال السهلة . ويحدث عكس ذلك في الأعمال الصعبة ، فإن عدد تنقلات العمال ضعاف المقدرة أكبر من عدد تنقلات العمال ذوي المقدرة العالية (١) .

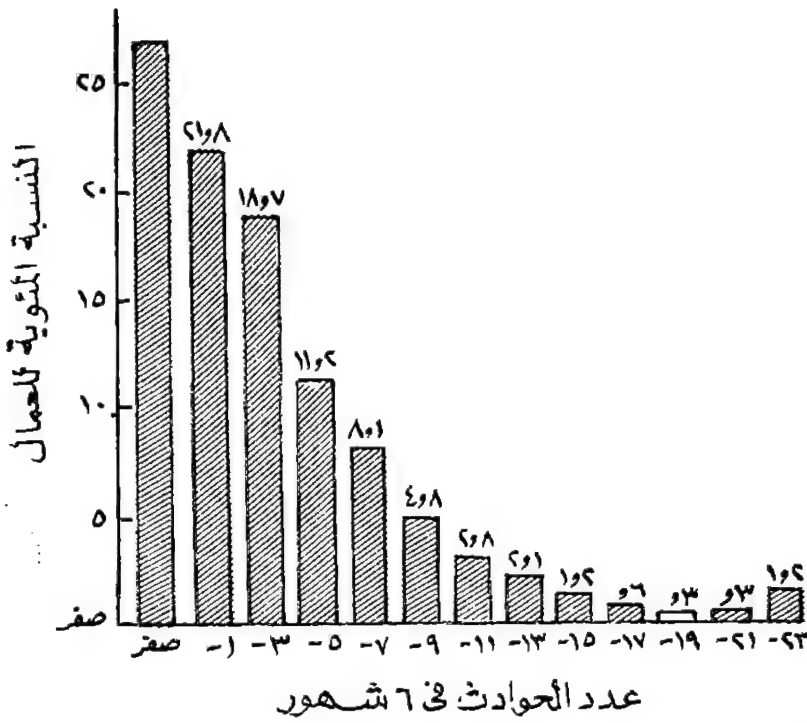
٥ - الفروق في الاستهداف للحوادث :

أوضحت دراسات عديدة وجود فروق فردية في القابلية للوقوع في الحوادث ، أي « الاستهداف للحوادث » (٢) . فبعض الأفراد يكونون أكثر استهدافا للحوادث من غيرهم ، وأن المسؤولين عن أكثر الحوادث في أي مصنع هم في العادة نسبة قليلة من العمال . ويوضح شكل (٢٨) توزيع الحوادث التي وقعت في فترة ستة شهور بمصنع للسيارات يعمل به ٦٨٠ عاملا (٣) . ويتضح من الشكل أن ٢٦٨٪ من العمال لم يتعرض للحوادث على الإطلاق ، وأن ٢١٨٪ منهم استهدف لحادثة أو حادثتين ، وأن ١٨٪ منهم تعرض لثلاث أو أربع حوادث . ويتضح من الشكل أنه كلما زاد عدد الحوادث قلت نسبة العمال الذين يتعرضون لهذه الحوادث .

(١) E. McCormick, and J. Tiffin ; Op. Cit., Ch. 2

(٢) Accident Proneness

(٣) محمد عثمان نجاتي ؛ علم النفس الصناعي ، ص ١٠ - ١١ -



شكل ٢٨ - توزيع عدد الحوادث التي تعرض لها ٦٨٠ عاملاً
بمصنع للسيارات خلال ٦ أشهر .

اثر الفروق الفردية فى الصناعة :

يتضح من العرض السابق لأهم الفروق الفردية فى الصناعة أن لهذه الفروق أثراً كبيراً على الكفاية الانتاجية . فإذا لم تتوافر لدى العامل القدرات والاستعدادات والمهارات اللازمة للنجاح فى العمل الذى يقوم به فإن انتاجه سينخفض بدرجة كبيرة مما يؤدى الى زيادة تكلفة الانتاج ، هذا بالإضافة الى انخفاض مستوى جودة الانتاج مما يسبب الى سمعة المؤسسة ويلحق بها أضراراً مادية وأدبية . وعلاوة على ذلك فإن كثرة غياب العمال وعدم استقرارهم فى أعمالهم لمدة كافية وكثرة استهدافهم للحوادث يكبد المؤسسات الصناعية خسائر كبيرة . ولذلك كان من الضرورى مراعاة هذه الفروق الفردية فى العمل ، وتنظيم وسائل انتقاء الأفراد وتوجيههم مهنياً بحيث يوضع كل فرد فى العمل الذى يلائمه والذى يتفق مع قدراته واستعداداته ومهاراته وخبراته ويحقق له الاشباع المهنى .

ولا تقتصر أهمية مراعاة الفروق الفردية فى الصناعة على الناحية الاقتصادية فقط ، بل ان لها فائدة كبيرة من حيث توفير التوافق النفسى والمهنى للعاملين . فان نجاح العامل فى عمله يرفع من معنوياته ويزيد من ثقته بذاته ويساعده على الشعور بالأمن والاستقرار النفسى .

عملية الانتقاء المهنى

ان الهدف العام لعملية الانتقاء المهنى هو الحصول على العدد اللازم من العاملين اللازمين للوظائف ممن تتوفر فيهم مطالب الوظائف ومقتضياتها لتحقيق الكفاية الانتاجية . ويمكن تحديد اهداف عملية الانتقاء فيما يأتى (١) :

١ - توفير النظم والخدمات والوسائل التى تساعد المؤسسة على اجتذاب العاملين ممن تتوافر فيهم مطالب العمل بدرجة عالية ، واختيارهم ، بسرعة وكفاءة .

٢ - تحسين مستوى انجاز العمل من خلال استخدام الأفراد الملائمين للأعمال التى يؤدونها .

٣ - التقليل من انفكك العمالة (دوران العمل) وذلك باستخدام العاملين الذين ينشدون الاستقرار والاستمرار فى العمل .

٤ - التقليل من تكلفة تدريب وتهيئة العاملين من خلال الحصول على عاملين مؤهلين ومدربين .

وتتم عملية الانتقاء المهنى فى ثلاثة مراحل رئيسية هى :

(١) تحديد متطلبات الوظائف ومقتضياتها .

(ب) اجتذاب طالبي الوظائف .

(ج) انتقاء (اختيار) المرشحين للوظائف .

(١) Terry Page (ed.) ; Personnel and Training Management Yearbook and Directory. (London : Kogan Page, 1976), pp. 114-120.

وفيما يلي مناقشة لهذه المراحل الثلاثة :

أولاً - تحديد متطلبات الوظائف :

ينبغي أن تحدد الأعداد اللازمة للوظائف الشاغرة بالمؤسسة وفئاتها في خطة توفير القوى العاملة • وهنا يلزم أن يحدد لكل وظيفة تفاصيل عن الوظيفة تتضمن التعليم والخبرة والصفات اللازم توافرها فيمن يتقدم للوظيفة • وتوضح هذه المتطلبات في الاعلانات التي تنشر في الصحف عن الوظائف الشاغرة بالمؤسسات (انظر شكل ٢٩) •

وإذا لم تتوافر بيانات عن إحدى الوظائف بالمؤسسة فمن الضروري أن يتم تحليلها فوراً وتعد بطاقة توصيف ومواصفات لها • ومن واجب كل مؤسسة أن تتوافر لديها بطاقات توصيف ومواصفات مقننة لوظائفها • وفيما يلي بيان ما يحتوى عليه كل من التوصيف والمواصفات •

١ - توصيف الوظيفة :

فيما يلي بيان النقاط الأساسية التي ينبغي أن تتضمنها بطاقة التوصيف:

- (أ) مكان العمل (موقعة) •
- (ب) لقب الوظيفة (العمل) •
- (ج) وصف مختصر للهدف من الوظيفة ومعالمها الرئيسية •
- (د) الواجبات الرئيسية التي يقوم بأدائها شاغل الوظيفة •
- (هـ) بيان الأجهزة والآلات والأدوات المستخدمة في انجاز الوظيفة •
- (و) تفاصيل عن الاتصالات التي ينبغي أن يقوم بها شاغل الوظيفة داخل الشركة وخارجها •

بسم الله الرحمن الرحيم

اعلان عن وظائف لدى :

بنك فيصل الاسلامى

يعلن بنك فيصل الاسلامى السودانى عن حاجته لموظفين تتوافر فيهم الشروط الآتية :

١ - خبرة بالأعمال المصرفية تتراوح بين ١٠ - ١٥ سنة مع مؤهل جامعى أو بدون .

٢ - خبرة بالأعمال المصرفية لفترة تتراوح بين ٧ - ١٠ سنوات مع توافر مؤهل تجارى عالى .

٣ - خبرة بالأعمال المصرفية لا تقل عن ثلاث سنوات مع توافر مؤهل جامعى .

(اقتصاد - ادارة أعمال - محاسبة)

٤ - خبرة فى مجالات البحوث والدراسات الاقتصادية وتقييم المشروعات والسياسات الاستثمارية لا تقل عن خمس سنوات مع توافر مؤهل جامعى .

٥ - حملة مؤهلات جامعية (اقتصاد - تجارة - ادارة أعمال) حديثى التخرج .

٦ - خبرة فى الشؤون القانونية والعلاقات الصناعية لا تقل عن خمس سنوات مع توافر مؤهل جامعى .

٧ - خبرة فى مجالات الاعلام والعلاقات العامة لمدة لا تقل عن خمس سنوات مع توافر مؤهل جامعى .

٨ - خبرة بأعمال المشتريات والمخازن مع مؤهل متوسط أو ثانوى .

٩ - خبرة بالأعمال المصرفية لفترة تتراوح بين ثلاث الى خمس سنوات مع توافر مؤهل فى أعمال السكرتارية أو أعمال آلات الحساب الآلى .

١٠ - كتابة آلة عربى وانجليزى يجيدون الكتابة على الآلة مع مؤهل متوسط .

شكل ٢٩ - اعلان عن وظائف بنك فيصل الاسلامى

ويشترط فى جميع هذه الوظائف أن يجيد المتقدمون اللغة الانجليزية كتابة وقراءة وتحديثا .

المرتبات والامتيازات :

تحدد المرتبات حسب الخبرة والمؤهلات - وتجدر الإشارة الى أن قانون انشاء البنك أعفى مرتبات ومكافآت وامتيازات موظفيه من ضريبة الدخل الشخصى .

تقدم الطلبات على الاستمارة المطبوعة المخصصة لذلك من صورتين ويرسل الأصل الى المقر المؤقت لبنك فيصل الاسلامى السودانى ص ٠ ب ٢٤١٥ الخرطوم وترسل الصورة الى البنك الاسلامى للتنمية ص ٠ ب ٥٩٢٥ جدة - وترفق بكل نسخة صورة شمسية من المؤهل وشهادات الخبرة .

ويمكن الحصول على الاستمارات المخصصة لتقديم الطلبات من العناوين الآتية :

١ - الخرطوم : مكتب تأسيس بنك فيصل الاسلامى السودانى بجوار بنك النيلين عمارة (وينجت) ص ٠ ب ٢٤١٥

٢ - القاهرة : مكتب تأسيس بنك فيصل الاسلامى المصرى - شارع قصر النيل رقم ٢٦ الدور الرابع .

٣ - جدة : بنك التنمية الاسلامى .

٤ - دى : بنك دى الاسلامى .

(تابع) شكل ٢٩ - اعلان عن وظائف بنك فيصل الاسلامى

٢ - مواصفات الوظيفة :

ينبغي أن تتضمن بطاقة توصيف الوظيفة ما يأتي :

- (١) المعرفة والمهارة اللازمة لأداء العمل
- (ب) التعليم والتدريب والخبرة التي يتطلبها العمل
- (ج) الصفات المهنية والشخصية اللازمة
- (د) المسؤوليات التي يتطلبها أداء الوظيفة
- (هـ) الجهود البدني والعقلي
- (و) ظروف العمل
- (ز) مخاطر العمل

ومما لا شك فيه أن توصيف ومواصفات العمل لها قيمتها الحيوية في الحصول على العاملين وبرنامج الانتقاء حيث أنها توفر أساسا لتحديد مصادر الحصول على العاملين واعداد الاعلانات عن الوظائف وتخطيط المقابلات مع المرشحين للوظائف وتحديد مقاييس تقييم المتقدمين للوظائف . ويوضح شكل رقم (٣٠) بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة رئيس المحاسبة باحدى الشركات .

شركة الأنهار

للسياحة والتجارة والخدمات العامة

بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة

لقب الوظيفة : رئيس المحاسبة

رقم الوظيفة : ١/٢

الإدارة : المالية

القسم : المحاسبة

ملخص الوظيفة

الإشراف على الأعمال المحاسبية بالشركة ، ومراجعة المستندات والسجلات المالية التي يعدها الموظفون بقسم المحاسبة والتأكد من صحتها وسلامتها .

شكل ٣٠ - بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة رئيس المحاسبة

واجبات الوظيفة

- ١ - المراجعة الشاملة ليوميّات صناديق الأفرع (سياحة - جمرک - مصنع البلاط - المقاولات) من حيث مستندات الصرف والقبض ومراجعة الفواتير وأرصدة الصندوق (الخزينة) .
- ٢ - عمل مستندات القيد اللازمة .
- ٣ - مراجعة موازين المراجعة للفروع .
- ٤ - مراجعة كشوف الحسابات لأصحاب الشركة والعملاء .
- ٥ - الاشراف على عمل الميزانية العامة للشركة .
- ٦ - الاشراف على الحسابات الدورية والختامية للشركة ومراجعتها واعتمادها من المدير المالى .
- ٧ - تنظيم العمل بالقسم .

١ - المهارة :

- (أ) التعليم : مؤهل جامعى (محاسبة) .
- (ب) الخبرة : خمس سنوات فأكثر .
- (ج) التدريب : سنة فأكثر .
- (د) الدقة : دقة فى المراجعة ، سرعة عالية فى الانجاز ، والخطأ يمكن اكتشافه وتصحيحه فى وقت قصير .
- (هـ) المبادأة والتصرف : قدر أعلى من المتوسط فى المبادأة ، تتضمن الواجبات مشاكل بسيطة يمكن حلها دون مساعدة الغير .
- (و) الآلات والأدوات المستخدمة : آلات حاسبة ، آلة تصوير مستندات .

(تابع) شكل ٣٠ - بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة رئيس المحاسبة

٢ - المسئولية :

(أ) مسئولية الإشراف على الآخرين : ٦ أفراد أعمال محاسبية
(ب) المسئولية بالنسبة للمواد والخامات والمنتجات : لا يوجد
(ج) المسئولية بالنسبة للآلات والمعدات : آلة حاسبة فى حدود ١٠٠٠ ريال وآلة تصوير مستندات فى حدود ١٠٠٠٠ ريال .

(د) المسئولية بالنسبة للأموال والممتلكات : لا يوجد .
(هـ) المسئولية بالنسبة لسرية المعلومات : يؤثر إفشاء المعلومات على المصلحة العامة للشركة .
(و) المسئولية عن سلامة الآخرين : لا يوجد .
(ز) المسئولية بالنسبة للاتصال بالآخرين : اتصال على مستوى أعلى داخل الشركة أقل من ٥٠٪ من الوقت .

٣ - المجهود :

(أ) المجهود الحركى والبدنى : جلوس معظم الوقت .
(ب) المجهود الذهنى : تركيز شديد على فترات متقطعة .

٤ - ظروف العمل :

(أ) الظروف (أحوال العمل) : مريحة معظم الوقت .
(ب) مخاطر العمل : لا توجد مخاطر .

اسم الأخصائى : التوقيع : التاريخ :

(تابع) شكل ٣٠ - بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة رئيس المحاسبة

القدرات والاستعدادات المتعلقة بالنجاح فى العمل :

نتيجة للبحوث والدراسات اتضح أن النجاح فى العمل يتطلب توافر قدرات واستعدادات خاصة بكل عمل . وسنذكر فيما يلى خلاصة البحوث والدراسات فى هذا المجال (١) .

١ - القدرات والاستعدادات المرتبطة بالمهن الميكانيكية :

تعتبر القدرة الميكانيكية من أكثر القدرات التى حظيت باهتمام الباحثين، فقد اهتم الباحثون بالدراسات والمهن الميكانيكية سواء من الناحية النظرية أم من الناحية التطبيقية . وفى هذا المجال قام « جلفورد » Guilford بالتحليل العاملى لنتائج تطبيق عدد كبير من الاختبارات فى القوات الجوية الأمريكية أدى الى الكشف عن عاملين هامين فى الاختبارات الميكانيكية وهما التصور المكاني والمعلومات الميكانيكية . وثبت من الأبحاث اللاحقة وجود ثلاثة عوامل تؤدى الى النجاح فى الأعمال الميكانيكية هى : عوامل التصور المكاني ، وسرعة الادراك ودقته ، والمعلومات الميكانيكية . ويرى البعض اضافة عاملى المهارة اليدوية والتآزر بين اليد والعين (التآزر الحسى / الحركى) ، ضمن العوامل التى ترتبط بالنجاح فى المهن الميكانيكية .

وتشير نتائج الأبحاث فى هذا الصدد بالنسبة لاختبارات الادراك الميكانيكى - وهى الاختبارات التى تدور حول فهم الشخص لقوانين الحركة وتطبيقها فى حالات خاصة - الى وجود ارتباط ايجابى بين نتائج هذه الاختبارات والنجاح فى الدراسة بكميات الهندسة والمدارس الصناعية ومراكز التدريب المهنى ، وكذلك النجاح فى المهن الهندسية والميكانيكية . وفيما يتعلق باختبارات الادراك المكاني ، فقد اتضح أنها ترتبط بالنجاح فى الدراسة والعمل بالمهن الميكانيكية والهندسية ، كما ترتبط أيضا ببعض المهن الأخرى مثل الرسم والجراحة وطب الأسنان والنحت . أما اختبارات المهارة اليدوية أو اختبارات (التآزر الحسى/الحركى) فان نتائجها ترتبط بعدد كبير من المهن ، وكلما كانت المهنة تتطلب مهارة قريبة من تلك التى تقيسها الاختبارات كلما كانت العلاقة بين النجاح فى هذه المهن وبين نتائج الاختبارات قوية وذات دلالة .

(١) سيد عبد الحميد مرسى : الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى .
(القاهرة : الخانجى ، ١٩٧٥) ، ص ١٧٧ - ١٩٠ .

٢ - القدرات والاستعدادات المرتبطة بالمهن الكتابية :

يقصد بالأعمال الكتابية أعمال الحسابات والمحفوظات والآلة الكتابية والاختزال والنسخ . ويرى « سوبر » (١) أن سرعة الإدراك هي الاستعداد العام فى الأعمال الكتابية العادية ، وأنه من الممكن وفقا لذلك أن نطلق عليه « الاستعداد الكتابى » (الاستعداد للأعمال الكتابية) . ويتمثل هذا الاستعداد فى الآتى : السرعة فى إدراك الكلمات أو الأرقام ، والمهارة اليدوية ، والذكاء ، والقدرة اللفظية ؛ ولكن هذه القدرات والاستعدادات تختلف باختلاف مستوى المهنة وطبيعة العمل . فالمحاسبة مثلاً تحتاج - بالإضافة الى سرعة الإدراك - ذكاء عالياً وقدرة عددية عالية ، فى حين أن العمل على الآلة الكتابية يحتاج الى مهارة يدوية وتأزر بين اليدين والعينين (تأزر حسي / حركي) .

ولقد قام المؤلف بدراسة لمعرفة الصفات اللازمة للنجاح فى معاهد السكرتارية على أساس تحليل العمل . وأسفرت الدراسة عن ضرورة توافر الصفات الآتية فى طلاب معاهد السكرتارية للنجاح فى دراستهم : الذكاء ، القدرة العددية ، السرعة والدقة فى إدراك الألفاظ والأرقام ، الاستدلال اللغوى ، الاستعداد للآلة الكتابية ، الاستعداد للاختزال ، والاستعداد الاجتماعى . وعلى هذا الأساس أعدت مجموعة من الاختبارات لقياس القدرة العددية ، والسرعة والدقة ، والاستدلال اللغوى ، والاستعداد للآلة الكتابية ، والاستعداد للاختزال ، والذكاء الاجتماعى لتطبيقها على المتقدمين للالتحاق بمعاهد السكرتارية (٢) .

٣ - القدرات والاستعدادات المرتبطة بالمهن الفنية :

أسفرت البحوث التى أجريت فى مجال المهن الفنية كالرسم والنحت الى أن التفوق فى هذه الدراسات والمهن يتوقف على العوامل الآتية : المهارة اليدوية ، والقدرة على بذل الجهد والمثابرة ، والإدراك الجمالى ، والقدرة

(١) D. Super ; The Psychology of Careers. (New-York : Harper, 1957).

(٢) محمد عماد الدين اسماعيل وسيد عبد الحميد مرسى : اختبارات المهن الكتابية : كراسة التعليمات . (الطبعة الخامسة) . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٤ .

على استدعاء الخبرة الحسية ، والتخيل الابداعي ، والتذوق الفنى ، وهذه العوامل هى عوامل عقلية ادراكية .

وبالنسبة للمهن الموسيقية اتضح من البحوث أنها تشترك مع الفنون الأخرى كالرسم فى المهارة اليدوية لأهميتها فى استخدام الآلات الموسيقية ، والقدرة على بذل الجهد الجسمى والاستمرار فيه ، والتذوق الفنى . هذا بالإضافة الى الذكاء ، والحساسية الانفعالية ، وادراك التغير الذى يطرأ على الألحان والنغمات الموسيقية ، والتذكر السمعى .

٤ - القدرات والاستعدادات المرتبطة بالمهن الاجتماعية :

قام المؤلف بدراسة علمية لبعض الخصائص العقلية والشخصية والاجتماعية اللازمة للنجاح فى معاهد اعداد الأخصائيين الاجتماعيين فى المجتمع العربى (١) . وقد أجرى الباحث دراسة مبدئية استطلاعية ، وهى دراسة تحليلية استهدفت استخلاص المبادئ الاجتماعية التى تحدد صفات الأخصائى الاجتماعى . وخرج الباحث من هذه الدراسة التمهيدية بالصفات اللازمة توافرها فى القائمين بالعمل الاجتماعى فى المجتمع العربى ، ثم لخص هذه الصفات وربطها بما أسفرت عنه للبحوث السابقة . وهذه الصفات هى : الاتزان الانفعالى ، المرونة ، الذكاء الاجتماعى ، التوافق ، القيادة ، تقبل الذات ، الواقعية ، المبادرة ، الذكاء واليقظة العقلية ، الثقافة الاجتماعية ، ادراك ظروف العمل ، الوعى القومى ، الدافعية للعمل ، مستوى الطموح والمثابرة ، تعدد الميول وتنوعها ، الخلو من التحيز والتعصب ، الموضوعية ، والاتجاه نحو المجتمع . وقد أعد الباحث قائمة مراجعة تحتوى على الصفات المستخلصة من الدراسة التحليلية ، مع وضع تعريف اجرائى مختصر لكل صفة ، بحيث تقدر كل صفة على سلم خماسى يوضح مدى أهمية الصفة . وقام باستيفاء بيانات هذه القائمة مجموعة من الحكام يمثلون أساتذة الاجتماع والخدمة الاجتماعية ورواد العمل الاجتماعى فى مختلف

(١) سيد عبد الحميد مرسى : « دراسة علمية لبعض الخصائص العقلية والشخصية والاجتماعية اللازمة للنجاح فى معاهد اعداد الأخصائيين الاجتماعيين فى المجتمع العربى » . بحث غير منشور للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة فى التربية (صحة نفسية) . كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٦٨ .

القطاعات • وقد جاء تقدير الحكام لهذه الصفات عموماً على أنها هامة
وضرورية لنجاح الأخصائى الاجتماعى فى عمله •

ومن واقع التحليل السابق أعد الباحث مجموعة من الاختبارات النفسية
لقياس الصفات السابق ذكرها ، وهذه الاختبارات هى : التوافق ، الثبات
الانفعالى ، الواقعية ، القيادة ، الاتجاه العلمى ، الوعى القومى ، والاستعداد
الاجتماعى ، وذلك لتطبيقها على من يتقدمون لمعاهد الخدمة الاجتماعية •
ومن واقع التحليل الاحصائى لنتائج الاختبارات اتضح أن معامل ثبات
الاختبارات يتراوح من ٠.٨٥ الى ٠.٩٤ مما يدل على مدى ثبات الاختبارات •
وكانت معاملات صدق الاختبارات تتراوح من ٠.٥٩ الى ٠.٧٩ مما يدل على
مدى صدق الاختبارات • وظهر أن معاملات الارتباط فيما بين الاختبارات ذات
دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠١ ، ويحتمل أن يرجع ذلك الى تشبع
الاختبارات بصفات متداخلة وهى الصفات اللزوم توافرها فى الأخصائى
الاجتماعى بالمجتمع العربى • واتضح من التحليل العاملى لنتائج الاختبارات
والمواد الدراسية وجود عامل مشترك ، وهو يعتبر فى هذا البحث « العامل
الاجتماعى » ، وكان أكثر الاختبارات تشبعا به هو اختبارات « القيادة »
و « الاستعداد الاجتماعى » باعتبارها الاختبارات التى تقيس الصفات
الاجتماعية •

٥ - القدرات والاستعدادات المرتبطة بالأعمال الادارية والاشرفية :

غالباً ما يتسم تحليل واجبات الوظائف الادارية والاشرفية بالخلط
والمزج بينهما مما يتعذر معه التفرقة الدقيقة فيما بين الواجبات التنفيذية
(الادارية) والواجبات الاشرفية • فمعظم الصفات والخواص اللازمة
للنجاح لا تختلف فى احداها عن الأخرى ، ولكن هذا لا يمنع من وجود بعض
الفروق التى تتلخص فى الآتى :

(أ) يعنى عمل المشرف بالتفاصيل ، بينما يتصف عمل المدير بالشمول
ويستلزم النظر الى المشكلة أو الموقف الذى يواجهه ككل متكامل •

(ب) عملية الاقناع تتميز بأنها شخصية وعاجلة فى عمل المشرف ، بينما
فى حالة المدير نراها عابرة ومرتبطة بموقف معين ولا تستلزم
اتصالاً مباشراً بالعاملين •

(ج) ان عوامل التنظيم وفلسفة العمل وأهدافه هي عادة محددة في أضيق نطاق بالنسبة للمشرف ، بينما نجدها تمثل أصعب جزء في عمل المدير .

(د) يتضمن عمل المشرف التنسيق فيما بين الأفراد ، بينما يتطلب عمل المدير التنسيق بين النظم والسياسات والضغوط الخارجية .

(هـ) على المدير أن يترك انطباعاً طيباً في نفوس العاملين بسرعة ، بينما نجد أن احتكاك المشرف بالعاملين يحتم انقضاء وقت طويل حتى يكتسب تقبل الآخرين .

ويمكن تلخيص القدرات والاستعدادات التي تستلزمها الأعمال القيادية - الادارية والاشرفية - في الآتي (١) :

١ - المقدرة - وتتضمن الذكاء ، واليقظة العقلية ، والطلاقة في التعبير ، والأصالة ، والحكم الصادق .

٢ - المسؤولية - وتشمل كسب ثقة الآخرين ، والمبادأة ، والمثابرة ، والاقدام ، والثقة بالذات ، والرغبة في التميز .

٣ - الانجاز - ويتضمن المعرفة الأكاديمية والفنية ، والثقافة ، والروح الرياضية .

٤ - المشاركة - وتشمل النشاط ، والاستعداد الاجتماعي ، والتعاون ، والمرونة .

٥ - المكانة - وتتضمن المركز الاجتماعي / الاقتصادي ، والشعبية .

٦ - القدرة على العمل بكفاءة تحت ظروف الضغط أو الاحباط .

٧ - القدرة والاهتمام بالحصول على مشاركة الآخرين وتعاونهم في حل المشكلات .

(١) سيد عبد الحميد مرسى ؛ « صفات المدير الناجح » ، مجلة الاقتصاد والادارة . العدد الثالث ، يوليو ١٩٧٦ ، ص ٢٧ - ٤٠ .

٨ - القدرة على مساءلة ذاته بموضوعية فيما يقوم به من أعمال وما يصدره من أحكام .

٩ - القدرة على العمل فى الظروف الطارئة وتحمل الصدمات مع السيطرة على الانفعالات .

١٠ - القدرة على التعبير عن الأفكار والانفعالات بلباقة .

١١ - القدرة على تقبل النجاح أو الفشل دون غرور أو انزواء .

١٢ - القدرة على تقبل النقد من الآخرين بصدر رحب .

١٣ - القدرة على التوحد مع العمل الفنى والادارى .

١٤ - القدرة على تحديد أهداف واقعية .

١٥ - القدرة على اتخاذ قرارات سديدة .

علاقة الشخصية بالنجاح فى العمل :

تؤدى عوامل الشخصية دورا هاما فى تقدير مدى صلاحية بعض الأفراد لانجاز أعمال معينة وعدم القدرة على انجاز أعمال أخرى . وقد بذلت المحاولات لتجميع الأعمال المتشابهة والمترابطة تحت مجموعة مهنية أو « عائلة مهنية » Job Family . ولاشك فى أن الشخص الذى يعانى اضطرابا شديدا فى شخصيته يجد صعوبة فى التوافق بالنسبة لعمله ، سواء مهنيا أو اجتماعيا .

وقد أشار «سوبر» (١) الى بعض البحوث التى تعرضت لعلاقة الشخصية بالنجاح فى المهنة ، ولخص أهم نتائجها فى الآتى :

١ - يتميز رجال البيع بالسيطرة أكثر من العاملين بالمكاتب ، كما يتميزون بالاستعداد الاجتماعى .

٢ - اتضح أن مندوبو شركات التأمين يميلون الى الشعور بالثقة الزائدة بالذات ، والقدرة على الاقناع .

٣ - اتضح أن الفنانين يتميزون بقدرة تحليلية عالية ، وأنهم يسعون للحصول على الاشباع الانفعالى ، وأنهم أشد قلقا من غيرهم .

٤ - يتميز علماء الفيزياء والبيولوجيا بميلهم للنظر الى الأشياء نظرة كلية مع الموضوعية فى التفكير ، وعلاقاتهم الشخصية هادئة ولكن تنقصها الحرارة ، ولا يميلون الى العدوان ولكن لا ينقصهم العناد ، ولا يميلون الى السيطرة ولكنهم غير خاضعين ، ويتقبلون الأشياء على ما هى عليه ولكنهم يميلون الى الاهتمام بمعرفة طبيعة هذه الأشياء وكيف تعمل .

٥ - يمتاز علماء النفس بالاهتمام بالعلاقات الشخصية أكثر من غيرهم ، كما يتميزون بالاستقلال الشخصى والميل الى تقديم المساعدة الى الآخرين ، ويهتمون بالانسان الفرد أكثر من أى شيء آخر .

أما « الاشباع المهنى » Vocational Adjustment فهو نوع من التوافق يستهدف تقبل الذات من حيث القدرات والتحصيل والخبرات والفرص المكفولة وما أشبه ، بالاضافة الى تقبل الأهداف المهنية ومستوى الطموح ، كما يرتبط التوافق المهنى للفرد بمفهومه لذاته . وهناك بعض البحوث الخاصة بالاشباع المهنى ، أهمها ما قامت به جامعة « مينسوتا » والذي تتلخص نتائجه فى الآتى (١) :

١ - ينبغى أن يكون الفرد هو الوحدة الأساسية فى الدراسة المتعلقة بالتكيف المهنى . فعلى الرغم من أن مقارنة الجماعات بعضها ببعض الآخر تلقى ضوءا على الدراسة ، الا أن الفروق بين الأفراد والفروق داخل الفرد ذاته لها أهمية وذات دلالة كبيرة فى الدراسة .

٢ - يمكن الاستدلال على التوافق المهنى من عاملين أساسيين هما : « الاشباع » Satisfaction و « الكفاية » Satisfactoriness . فيشتمل الاشباع على الاقتناع بالعمل وتقبله بوضع عام وكذا تقبل ظروف العمل . أما الكفاية فيعبر عنها بمدى كفاءة الفرد وأهليته للعمل وكفايته الانتاجية .

Lloyd H. Lofsuist, et al. ; A Definition of Work (١)
Adjustment. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation : X,
Bulletin 30, 1960.

٣ - قد تختلف أنماط التوافق المهني باختلاف المهن ، فالموازين ذات الدلالة قد تختلف من مهنة الى أخرى ، كما قد يختلف نمط العلاقات المتداخلة فى المحكات - الموازين - ذاتها من مهنة الى أخرى .

٤ - تعتبر الصلاحية المهنية ، أى مدى مطابقة امكانيات الفرد بمقتضيات العمل ، احدى الأبعاد الأساسية للتوافق المهني .

٥ - تلعب الميول المهنية والتفضيل المهني دورا هاما فى الاشباع المهني ، كما أن لهذا العنصر علاقة وطيدة بالشخصية . فبناء على نظرية « مفهوم الذات » نجد أن المهنة التى يرغب فيها الشخص أو يفضلها على غيرها هى تلك التى يتوقع أن يرى نفسه فيها بالصورة التى يتوقعها من حيث الكفاية ومستوى الانجاز مما يحقق مفهومه عن ذاته .

نخلص مما تقدم بمبدأ هام ، هو أنه يمكن القول بأن هناك « شخصية مهنية » ، بمعنى أن كل مجموعة متكاملة من المهن - كالمهن الطبية أو الهندسية أو الاجتماعية وما أشبه - أى « عائلة مهنية » تستلزم توافر صفات معينة فى شخصية الفرد ، وهى صفات عقلية وانفعالية ومعرفية وشخصية ، الذى يستطيع أن يؤديها بنجاح وخاصة بالنسبة للمهن الفنية . وفى هذا المجال قام المؤلف بدراسة « شخصية الأخصائى الاجتماعى » كشخصية مهنية ، واستخلص مجموعة من الصفات - سبق ذكرها فى مكان آخر - ينبغى أن تتوافر فى الأخصائى الاجتماعى للنجاح فى عمله بالمجتمع العربى (١) .

ثانيا - اجتذاب طالبنى الوظائف :

ان عملية اجتذاب طالبنى الوظائف تتضمن التعرف على أهم مصادر الحصول على طالبنى الوظائف وتقييمها والاستفادة منها . وفى بعض الظروف قد يستلزم الأمر القيام بتحليل مبدئى لسياسة الامداد بالرجال فى المؤسسة وإبراز جوانب القوة والضعف فيها أو فى الوظائف من وجهة نظر طالبنى الوظائف . ويمكن تقدير جوانب القوة والضعف من النواحي الآتية :

(١) سيد عبد الحميد مرسى : « دراسة علمية لبعض الخصائص العقلية والشخصية والاجتماعية اللازمة للنجاح فى معاهد اعداد الأخصائيين الاجتماعيين فى المجتمع العربى » بحث دكتوراه الفلسفة فى الصحة النفسية . كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٦٨ .

- (أ) السمعة والمكانة القومية والمحلية للشركة أو المؤسسة
- (ب) نظام الأجر والأرباح والحوافز وظروف العمل السائدة
- (ج) ما يثيره العمل من اهتمامات
- (د) المناخ العام فى الشركة من حيث معاملة الأفراد وما اذا كان الجو السائد للعلاقات وديا أو باردا
- (هـ) أمن العاملين واستقرارهم
- (و) فرص التعليم والتدريب
- (ز) توقعات المستقبل المهنى
- (ح) موقع العمل على مختلف مستوياته

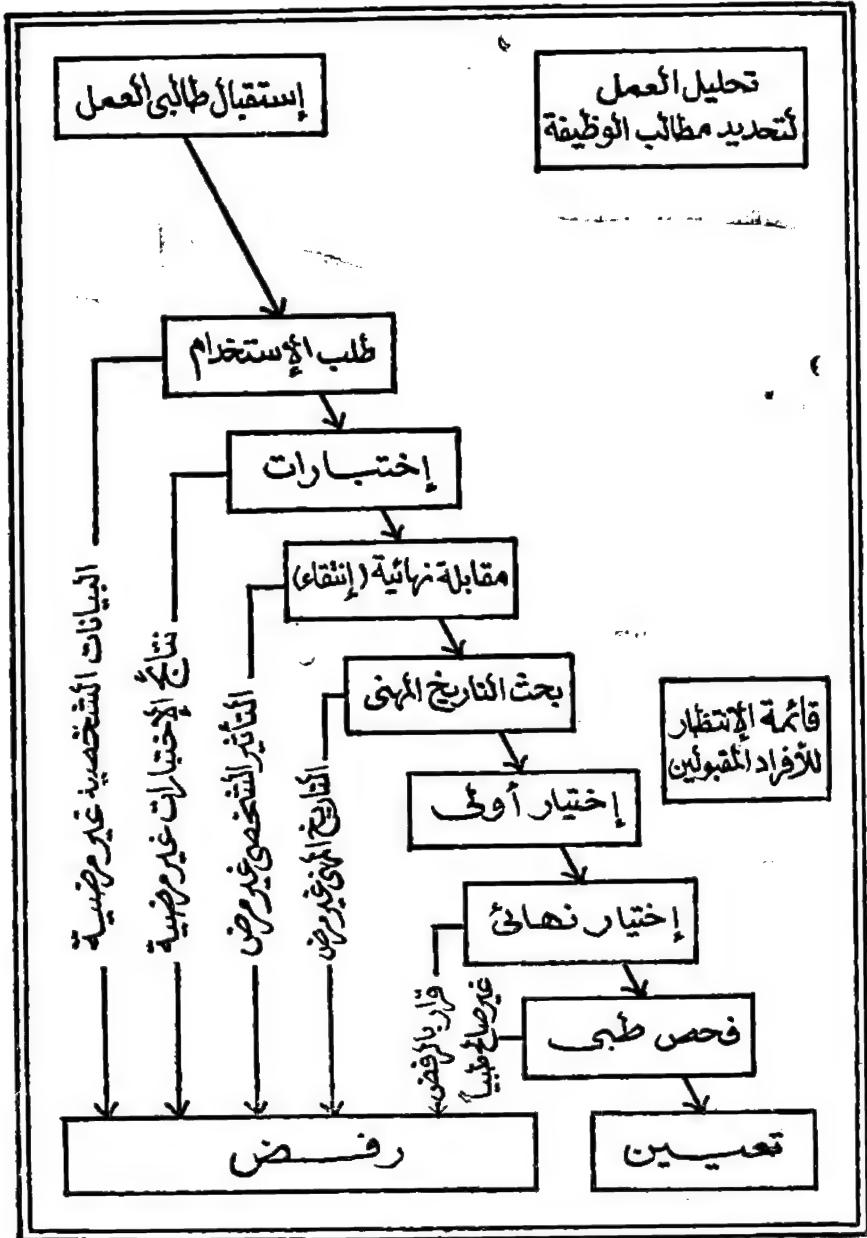
ويمكن تحديد مصادر الحصول على العاملين أو طالبى الوظائف فى الآتى :

- (أ) مصادر داخلية ، أى بالبحث عن الذين يرغبون فى الوظائف مع استخدام الاعلانات الداخلية والنشرات
- (ب) الاعلانات الخارجية باستخدام الصحف والمجلات ووسائل الاعلام المختلفة
- (ج) مكاتب ومؤسسات التوظيف الحكومية والاهلية
- (د) المؤسسات التعليمية والتدريبية
- (هـ) المصادر الخارجية الأخرى وتشمل الخطابات أو المكالمات الهاتفية أو توصيات أصحاب الأعمال

ثالثا - انتقاء المرشحين للوظائف :

تبدأ عملية الانتقاء بفحص طلبات الالتحاق وتصنيفها وفقا للمواصفات اللازمة • وبعد هذا تبدأ عملية تقييم المرشحين من خلال مقابلة أو مقابلات عديدة واجراءات مختلفة • وقد يقوم بالمقابلات شخص واحد أو مجموعة من اثنين أو ثلاثة أو هيئة متخصصة • وبالإضافة الى المقابلة تستخدم مجموعة من الاختبارات والمقاييس النفسية لتقييم الذكاء والاستعدادات والشخصية

للمرشحين للوظائف • وستحدث بأسهاب عن هذه الوسائل في الفصل
التالى • وفيما يلى رسم توضيحي لخطوات عملية الانتقاء •



شكل ٣١ - خطوات عملية الانتقاء المهني

الخلاصة

يتلخص ما سبق مناقشته بهذا الفصل فى النقاط الآتية :

١ - يختلف الناس بعضهم عن البعض الآخر فى المظاهر الجسمية والنواحي العقلية والشخصية وتظهر الفروق الفردية منذ سن مبكرة عند الفرد تبدأ مع المرحلة الابتدائية بوضوح . ونلمس فروقا مختلفة فى السلوك مثل : انجاز العمل ، والاستمرار فى العمل ، والغياب ، والاتجاهات ، وما أشبه . وتتضح الفروق الفردية فى الصناعة فيما يأتى : الفروق فى الصلاحية للعمل ، الفروق فى كمية الانتاج والانجاز ، والفروق فى الاستفادة من التدريب ، والفروق فى المواظبة والاستمرار فى العمل ، والفروق فى الاستهداف للحوادث ، ولهذه الفروق اثر كبير على الكفاية الانتاجية .

٢ - تستهدف عملية الانتقاء المهنى الحصول على العاملين اللازمين للوظائف المختلفة ممن تتوافر فيهم مطالب الوظائف ومقتضياتها لتحقيق الكفاية الانتاجية بما يحقق الآتى : توفير النظم والخدمات والوسائل التى تساعد المؤسسة فى الحصول على العاملين الأكفاء ، وتحسين مستوى انجاز العمل ، والتقليل من دوران العمل ، والتقليل من تكلفة تدريب وتهيئة العاملين . وتتم عملية الانتقاء المهنى فى ثلاثة مراحل رئيسية هى : تحديد متطلبات الوظيفة ومقتضياتها ، واجتذاب طالبي الوظائف ، وانتقاء المرشحين للوظائف .

٣ - ينبغى ان يحدد لكل وظيفة تفاصيل تتضمن التعليم والخبرة والتدريب والصفات اللازم توافرها فيمن يتقدم للوظيفة ، ومن واجب كل مؤسسة ان يتوافر لديها بطاقات توصيف ومواصفات للوظائف . وتستلزم كل مهنة توافر قدرات واستعدادات معينة فيمن يشغلها حتى يحقق الكفاية الانتاجية . وتتضمن عملية اجتذاب طالبي الوظائف التعرف على اهم مصادر الحصول على القوى العاملة وتقييمها والاستفادة منها . وتبدأ عملية الانتقاء المهنى بفحص طلبات الالتحاق ثم تتم سلسلة من المقابلات وتستخدم الاختبارات والمقاييس النفسية .

★ ★ ★

الفصل التاسع

وسائل الانتقاء المهني

من الجوانب الهامة لعلم النفس الصناعي تلك التي تتعلق بانتقاء الأفراد ووضعهم في الأعمال المختلفة التي تناسبهم وتقييم أدائهم في هذه الأعمال . وعلى مر السنين فقد ركز علم النفس الصناعي الاهتمام بالبحوث العلمية المنظمة المتعلقة بالخواص البشرية المرتبطة بالانجاز الناجح للأعمال المختلفة . ويحتمل أن يكون مجال الاختبارات النفسية قد استرعى الانتباه والاهتمام من جانب رجال علم النفس الصناعي أكثر من التخصصات الأخرى . ومن المنطقي أن يتبع تقييم الأفراد مرحلة انتقاء الأفراد وتشغيلهم في الأعمال المختلفة ، حيث أن التقييم يعنى أساسا بتقييم انجاز العاملين وأدائهم للأعمال التي يقومون بها . وقد أمكن استنباط واستحداث العديد من الوسائل لانتقاء العاملين وتقييم أدائهم . وسنناقش في هذا الفصل أهم الوسائل المتضمنة في تحديد خواص العاملين وتقييمهم .

ومن الجوانب الرئيسية لبرنامج شئون الأفراد في أية مؤسسة ما يختص بالمواءمة بين الأفراد والأعمال التي تناسبهم ، عند بدء تعيينهم بصفة خاصة ، ثم الانطلاق الى جوانب الترقى والنقل للعاملين الى الوظائف التي تتناسب مع خبراتهم وامكانياتهم . وعلى الرغم من أن مناقشتنا في هذا الفصل ستركز أساسا على عمليات انتقاء العاملين الجدد أى حديثي الالتحاق بالعمل ، إلا أن أغلب ما سيرد في مناقشة الوسائل المختلفة التي تستخدم في هذا المجال تنطبق على حالات الترقى والنقل للعاملين . ولكن من الضروري الانتباه الى الفروق بين الحالتين وجوانب الاتفاق فيما بينهما . ففى حالة الأفراد المرشحين للعمل ، تعتمد المنظمة أساسا على المعلومات الخارجية التي يمكنها الحصول عليها عن هؤلاء الأفراد من واقع ما يثبت خبراتهم المهنية السابقة التي تظهر في سجلاتهم المهنية ومعلومات طلبات الالتحاق . أما في حالة هؤلاء الذين يعملون فعلا بالمؤسسة ومرشحين لوظائف أخرى - سواء للترقية أو النقل الداخلي - فإن المؤسسة تركز اهتمامها على الأفراد بذاتهم بحيث تكون قادرة على الاستفادة من خبراتهم السابقة بالمؤسسة في اتخاذ قرار بشأن وضعهم في الوظائف المناسبة .

وعندما يتخذ شخص قرارا بشأن تعيين أحد الأفراد فى عمل ما ، فإنه فى هذه الحالة يقوم بعمل تنبؤ ؛ وبالتحديد فإنه يتنبأ بأن هذا الفرد سيقوم بانجاز هذا العمل بنجاح . واننا نعلم جميعا أن التنبؤات التى يقوم بها البشر على وجه العموم تجانب الواقع والحقيقة فى كثير من الأحيان . ومهما كانت التنبؤات التى يقوم بها الشخص - سواء بالنسبة للطقس أو لحالة الأسواق أو غير ذلك - تصبح أكثر دقة إذا ما قام بها على أساس من المعلومات الواقعية الدقيقة الملائمة . وعلى نفس المنوال ، عند التنبؤ بمدى نجاح طالبى الوظائف فى انجاز العمل ، فإن إحصائى التوظيف يصبح قادرا على القيام بتنبؤات أكثر دقة إذا ما كان مسلحا بالمعلومات اللازمة . وبصفة خاصة فهو بحاجة الى معلومات عن الصفات والخواص الانسانية المرتبطة بالنجاح فى العمل الذى يختار الناس له ، وأى هؤلاء الأفراد يمتلك هذه الخواص . وكما سبق أن أوضحنا فى الفصل السابق فإن كل مهنة أو عائلة مهنية تتطلب توافر مجموعة من المواصفات الشخصية للنجاح فى انجازها . وإذا ما افترضنا صحة هذه الخواص والصفات ، فعلى الشخص القائم باتخاذ قرار التوظيف أو التعيين فى الوظائف الشاغرة بالمؤسسة أن يحصل مسبقا على معلومات عن المتقدمين للعمل ويقارنها بمطالب الوظائف ومقتضياتها ثم يقوم بعمل التنبؤات عن مدى امكانية نجاح كل فرد فى العمل . وتعتبر المعلومات الدقيقة عن المتقدمين للوظائف جانبا هاما ودقيقا فى عملية الانتقاء المهنى ، مما يؤكد التركيز للحصول على هذه المعلومات .

★ ★ ★

مصادر المعلومات عن طالبى الوظائف

هناك مصادر عديدة للمعلومات عن المتقدمين للوظائف . وتتضمن هذه المصادر طلب الاستخدام ، والمراجع الشخصية ، والتقارير السابقة ، والمقابلة ، والاستقصاءات ، والاختبارات النفسية ، والتقارير الطبية ، وخطابات التوصية ، وما أشبه .

وقبل أن نستعرض فى مناقشة هذه المصادر ، سنوضح نقطة هامة . فمن شأن المعلومات المستقاة من المصادر السابق ذكرها عن الأفراد أن تخدم غرضين . أولا تستخدم هذه المعلومات « كبيانات جماعية » لتحديد مواصفات الأفراد . ولهذا الغرض تستخدم البيانات لعينات من الناس الذين يقومون فعلا بالعمل أو سيليحقون فعلا بالعمل . وفى هذه الحالة ، فإن الهدف هو تأكيد الصفات والخواص التى ينبغى أن تتضمنها مواصفات الأفراد ، وذلك من خلال التحليل الإحصائى . وبعد هذا التحليل يمكن التعبير عن مواصفات

الأفراد باعتبارها خواص أو صفات شخصية كالسن ، والتعليم ، والحالة الاجتماعية ، ونتائج الاختبارات ، وتقديرات المقابلين ، والخبرة المهنية (١) .
والاستخدام الثانى لبيانات الأفراد هو على « أساس فردى » للمفاضلة بين عدد من الأفراد المتقدمين لحدى الوظائف . ولهذا الغرض فإن القائم بالانتقاء أو التوظيف يهتم بالحصول على المعلومات المناسبة عن كل مرشح للوظيفة حتى يقارن صفاته وإمكانياته بتلك المحددة بمواصفات الأفراد كما تقتضيها الوظيفة .

أولا - البيانات الشخصية :

المقصود بالبيانات الشخصية هو ما يشار إليه أحيانا « بسيرة الفرد » أو « تاريخ حياة الفرد » ، وبيانات طلب الالتحاق ، والسجلات .

وسنناقش كل وسيلة من هذه الوسائل .

١ - سيرة الفرد (٢) : Biographical Data

وتسمى أيضا « السيرة الذاتية » ، Autobiography ، وهى عبارة عن تاريخ حياة الفرد كما يكتبه بنفسه . وتشمل السيرة الذاتية للفرد : تاريخه الأسرى ، وتطور حياته ، ونظراته للحياة ، وقيمه وأهدافه ، والخبرات التى مر بها وكان لها تأثير فى حياته . وتتخذ السيرة الذاتية صورا عديدة تتراوح ما بين الاستقصاءات التى تتناول الجوانب الهامة فى حياة الفرد وبين السرد القصصى ؛ وفى بعض الأحيان تستخدم طريقة وسط بين الطريقتين السابقتين حيث يطلب ممن يكتب سيرته الذاتية أن يضمها نقاطا معينة تشمل عادة معلومات عن الأسرة ، وخبراتهم السابقة ، وميولهم ، وهواياتهم ، ومحصلاتهم التعليمية ، وخططهم المستقبلية .

وتتخذ الوسائل الذاتية صورا شتى نخص منها بالذكر ما يأتى :

(١) E. Fleishman, and J. Berniger; «One Way to Reduce Turnover.» **Personnel**, May-June 1960, 37 (3), 63-69.

(٢) سيد عبد الحميد مرسى ؛ الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى

ص ٩٧ - ١٠١

(١) تاريخ حياة الفرد : Life History

هو صورة محدودة من السيرة الذاتية تمتاز بأنها تؤكد بعض النواحي الثقافية ، وتكشف هذه الطريقة عن أفكار الفرد فيما يتعلق بخبراته الخاصة فى ضوء حاضره ، كما يعتبر تفسيره لخبراته له أهمية كبيرة . ويمكن تعريف تاريخ حياة الفرد بأنه محاولة مقصودة تستهدف تحديد نموه فى مجاله الحضارى والثقافى ، وليس مجرد سجل للأحداث الجزئية فى حياة الفرد . وينبغى أن يقدم لنا تاريخ حياة الفرد صورة ديناميكية له فى الوسط الحضارى والثقافى الذى يعيش فيه موضحة استجاباته له ومدى تأثيره به .

(ب) المذكرات اليومية : Diaries

تعتبر المذكرات اليومية التى يدونها الفرد ، سواء من تلقاء نفسه أو بإيحاء من الوجه ، من الوسائل الذاتية فى دراسة الفرد . وتستمد هذه الوسيلة قيمتها من أنها تعتبر أداة صادقة للكشف عن خبرات الفرد ومشاعره واستجاباته للمثيرات المختلفة . ويستطيع الوجه أن يستفيد منها لزيادة فهمه للفرد وللعوامل المؤثرة فى سلوكه .

(ج) البرامج اليومية : Daily Schedules

فى بعض الأحيان يلجأ الموجهون الى مطالبة الفرد بأن يكتب تقريراً عن برنامجه اليومى خلال أربع وعشرين ساعة ، وذلك بقصد معرفة أوجه النشاط التى يزاولها عادة ومدى مزاولتها . وتفيد هذه الطريقة فى معرفة كيف يقضى الفرد وقته ومدى افادته منه والموقت الذى يضيعه سدى دون فائدة .

(د) بطاقات البيانات الشخصية : Personal Data Sheets

تعتبر هذه البطاقات من الوسائل الهامة التى تمدنا بالكثير من المعلومات وما يمكن الخروج به من تحليلها . وتستخدم هذه البطاقات لغرضين : الأول هو جمع البيانات المتعلقة بالفرد والبيئة التى يعيش فيها ، والثانى هو ما تدل عليه هذه البيانات حيث انها كثيرا ما تنطوى على معلومات هامة .

٢ - طلب الاستخدام (الالتحاق) : Application Form

تميل المؤسسات غالبا الى اعداد نماذج خاصة بها لطلب الالتحاق بالأعمال الشاغرة بها . ويختلف نموذج طلب الالتحاق من مؤسسة الى أخرى ، وان كان هذا الاختلاف غير جوهري فى الغالب . ويتضمن طلب

الالتحاق أساسا بنودا تتعلق باسم طالب العمل ، وعنوانه ، وتاريخ ميلاده ، وحالته الاجتماعية ، والمؤهلات الدراسية ، والخبرة السابقة ، والوظيفة التى يرغب الالتحاق بها ، والمرتب الذى يتوقعه ، واللغات التى يجيدها ، والهوايات التى يمارسها ، ومعلوماته عن طبيعة العمل الذى يرغب فى الالتحاق به ، والمراجع التى يمكن الانتجاع إليها (١) .

ولا توضع بنود طلب الالتحاق بطريقة عشوائية ، وإنما بناء على دراسة توضح أهمية البند وعلاقته بإنجاز العمل بنجاح . وعلى ذلك فإن البيانات التى يقدمها الفرد فى طلب الالتحاق بالعمل تلقى الكثير من الضوء على استعدادات الفرد وخصائصه بما يساعد على دراسة الفرد وتقدير مدى صلاحيته لشغل وظيفة معينة . ومن أهم ميزات بيانات طلب الاستخدام أنها بيانات موضوعية محددة فى العادة ، ولا تحتل أى اختلاف فى وجهات النظر ، كما يسهل التأكد من صحتها عن طريق المستندات الرسمية . ومن عيوب هذه البيانات أن طالب الالتحاق بالعمل قد يضل فى بياناته حيث يذكر بيانات مرغوبة للعمل ولكنها لا تنطبق عليه أو غير متوافرة لديه ، ولكن لحسن الحظ يسهل الكشف عن هذا التضليل عند مطالبة الشخص بتقديم المستندات اللازمة أو عند إجراء المقابلة أو تطبيق الاختبارات النفسية عليه .

ونظرا لسهولة استخدام هذه الوسيلة فى دراسة الفرد ، حيث أن مجرد مراجعة بياناتها فى بضع دقائق كفى لتحديد المبدئى لصلاحية الفرد أو عدم صلاحيته ، فإن طلب الالتحاق يمكن اعتباره وسيلة أساسية من وسائل دراسة الفرد أو للاختيار المبدئى . وقد تدعو الحاجة فى بعض الأحيان الى الاعتماد المطلق على بيانات طلب الالتحاق وما يلحق به من مستندات فى عملية الانتقاء ، عندما يتعذر تطبيق باقى خطوات عملية الانتقاء المهنى . وفى هذا الصدد يقدم المؤلف مثالا لما حدث عند انتقاء العاملين للوظائف الرئيسية فى بنك التنمية الاسلامى بجهة . فلقد كان من المتعذر احضار مئات المتقدمين من مختلف بلاد العالم الاسلامى للمقابلة الشخصية ، وعلى ذلك اعتمدت لجنة الانتقاء على بيانات طلبات الالتحاق بعد مراجعتها مراجعة دقيقة وتحديد أوزان لها ، ثم رتب المتقدمون لكل وظيفة وفقا للنقاط التى حصل عليها كل منهم لطلب الالتحاق . ويوضح شكل (٣٢) نموذجا لطلب استخدام بنك فيصل الاسلامى المصرى ، وقد أعده المؤلف لهذا الغرض .

(١) فرج عبد القادر طه ، قراءات فى علم النفس الاجتماعى ،

بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية مصر العربية
بنك فيصل الاسلامى المصرى

صورة

طلب استخدام

الوظيفة المتقدم اليها :

- الاسم الجنسية الديانة
السن تاريخ الميلاد مكان الميلاد
العنوان
رقم التليفون
الحالة الاجتماعية اعزب متزوج مطلق
التعليم
١ - اسم آخر مدرسة أو معهد أو كلية درست بها
تاريخ التخرج التخصص
التقدير (نسبة النجاح)
ب - اذكر أسماء المدارس والمعاهد والكليات التى درست بها حسب بيانات الجدول الآتى :
(ابتداء من المرحلة الثانوية أو ما يعادلها مع ذكر الدراسات العليا ان وجدت)

اسم المدرسة أو المعهد أو الكلية	مكانها	تاريخ الالتحاق	تاريخ الانتهاء	التخصص	التقدير	الشهادة الحاصل عليها
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- ج - درجة اجادة اللغة العربية : ممتاز جيد متوسط
درجة اجادة اللغة الانجليزية : ممتاز جيد متوسط
درجة اجادة اللغة الفرنسية : ممتاز جيد متوسط
أى لغة أخرى (تذكر) : ممتاز جيد متوسط
اللغة التى يرغب الاختبار فيها :

شكل ٢٢ - نموذج لطلب استخدام

و - اذكر خبراتك السابقة في الأعمال المصرفية حسب الجدول الآتي :

[illegible]

ز - ما هي معلوماتك عن طبيعة العمل في بنك فيصل الاسلامى المصرى ؟

```
*****
*****
*****
*****
```

ح - هل ترى أن طبيعة العمل في بنك فيصل الاسلامى المصرى تختلف عنها في البنوك الأخرى ؟ نعم لا

..... في حالة الاجابة « بنعم » اذكر نواحي الاختلاف

ط - اذكر الوظيفة التي ترغب الالتحاق بها في بنك فيصل الاسلامى المصرى

٥ - أى الأعمال المصرفية تفضلها وتعتقد أنها تناسبك ؟

٤ - اذكر الاسباب التي دعتك لتقديم هذا الطلب الى البنك ؟

[illegible]

(تابع) شكل ٣٢ - نموذج لطلب استخدام (تكملة)

٥ - هل هناك أى بيانات أخرى ترى إضافتها :

.....

.....

.....

.....

.....

٦ - اذكر أسماء ثلاثة أشخاص تربطك بهم صلة قرابة أو معرفة يمكن الرجوع اليهم :

١ - الاسم الوظيفة

العنوان

٢ - الاسم الوظيفة

العنوان

٣ - الاسم الوظيفة

العنوان

أقر بأن البيانات الموضحة عاليه صحيحة .

التاريخ التوقيع

ملاحظات مندوب البنك :

.....

.....

.....

.....

اسم مندوب البنك توقيعه

..... التاريخ

(تابع) شكل ٣٢ - نموذج لطلب استخدام (تكملة)

تسجل بيانات عن الفرد فى مناسبات مختلفة وتجمع فى ملف خاص بكل فرد . ويبدأ الفرد منذ التحاقه بالعمل بتقديم مستندات وبيانات مثل شهادة الميلاد ، والمؤهـل الدراسى ، وشهادات الخبرة ، وشهادة اتمام الخدمة العسكرية أو الاعفاء منها ؛ وتقدم هذه الشهادات مرفقة مع طلب الالتحاق بالوظيفة أو عند بدء الالتحاق بالوظيفة . ويضاف الى ملف الفرد بيانات تتجمع اثناء فترة عمله بالمؤسسة ، ويحتفظ بالملف فى مكان امين بادارة شئون العاملين .

ومن شأن البيانات الموجودة بالسجلات أن تلقى الضوء على الخبرة السابقة للفرد وامكانياته المهنية والتحصيلية والعقلية . فمثلا نجد أن الشهادات الدراسية توضح مدى ذكاء الفرد من مستوى نجاحه فى الدراسة ، كما تدل على قدرة لغوية عالية اذا كانت درجاته فى اللغات مرتفعة ، وقدرة رياضية او عددية عالية اذا كانت درجاته فى الرياضيات عالية . ومن ناحية أخرى توضح الجزاءات والتحقيقات التى تتم مع الفرد الى أى حد يمكن اعتباره عدوانيا أو مثيرا للشغب ، كما توضح الى أى مدى يبلغ توافقه الاجتماعى من واقع علاقاته برؤسائه وزملائه فى العمل . وتبين الشهادات المرضية والتقارير الطبية الموجودة بملف الفرد مدى استعدادات الفرد الجسمية للعمل وقدرته على التحمل . هذا بالإضافة الى أن التقارير السنوية السرية التى توضع عن الفرد توضح بصفة عامة مدى قدرته على مواجهة مطالب العمل واكتسابه للعادات المهنية المرغوب فيها كالمواظبة والتعاون واتباع التعليمات وما اشبه . وهناك بطاقات تستخدم لهذه الأغراض ، ويوضح شكل (٢٣) نموذج للبطاقة المهنية ، وشكل (٢٤) يوضح نموذجا لبطاقة تقييم نفسى / مهنى سبق أن أعدها المؤلف لتستخدم مع الحالات فى مشروع « البحث فى وسائل تحسين وتطوير أعمال التأهيل الشامل » الذى كان يشرف على أعماله النفسية والتأهيلية .

وزارة الأوقاف والشئون الاجتماعية
مشروع
البحث في وسائل تحسين وتطوير أعمال التأهيل الشامل
شارع بستان الخشاب • بريد القصر العيني
مبنى مؤسسة يوم المستشفيات

« مصرى »

رقم الحالة

البطاقة المهنية

الاسم السن

التشخيص الطبى للحالة :

.....

.....

.....

المستوى التعليمى :

.....

.....

.....

القدرات : (من واقع البطاقة النفسية)

.....

.....

.....

.....

الميول والهوايات : (من واقع البطاقة النفسية)

.....

.....

.....

تلخيص نواحى القصور البدنى : (من واقع نموذج تقدير الطاقة البدنية)

.....

.....

.....

شكل ٣٣ - نموذج للبطاقة المهنية

الاهداف المهنية للعميل :

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -
- ٤ -
- ٥ -

خطة التوجيه المهني :

-
-
-
-

اعتبارات خاصة تراعى عند التدريب (بالنسبة للعجز) :

-
-
-
-

(تابع) شكل ٣٣ - نموذج للبطاقة المهنية (تكملة)

بيانات عن التدريب المقترح :

١ - المهارات البارزة اثناء العلاج بالعمل :

.....
.....
.....

٢ - التدريب المقترح :

.....
.....
.....

جهة التدريب :

مدة التدريب :

تاريخ ابتداء التدريب :

تاريخ انتهاء التدريب :

ملخص تقارير المتابعة اثناء التدريب :

.....
.....
.....

بيانات عن التشغيل :

١ - العمل الذى التحق به العميل :

٢ - علاقته بالتدريب الذى حصل عليه :

٣ - الأجر الذى يحصل عليه :

٤ - مدى توافق العميل بالنسبة لعمله الجديد :

٥ - ملخص تقارير المتابعة بعد التشغيل :

.....
.....
.....

اسم الأخصائى

الوظيفة

التوقيع

التاريخ

(تابع) شكل ٣٣ - نموذج للبطاقة المهنية (تكملة)

وزارة الأوقاف والشئون الاجتماعية
مشروع
البحث في وسائل تحسين وتطوير أعمال القاهيل الشامل
شارع بستان الخشاب • بريد القصر العيني
مبنى مؤسسة يوم المستشفيات

بطاقة تقييم

الاسم
التشخيص الطبي للحالة
العمل الذى يدرب عليه
تاريخ بدء التدريب

نتائج

القدرات اللازمة للتدريب

التقدير				القدرة اللازمة
د	ج	ب	ا	
				استخدام المعد والآلات
				المهارة اليدوية
				التآزر الحسى - الحركى
				اكتساب عادات العمل
				القدرة على تحمل العمل والمثابرة
				القدرة على استيعاب التعليمات الشفهية
				القدرة على استيعاب التعليمات الكتابية
				التوافق مع ظروف العمل
				الاستعداد للعمل
				مستوى انجاز العمل
				اليقظة والانتباه
				التعاون مع الزملاء والرؤساء
				الطاعة واحترام السلطة
				الدقة فى العمل
				الحذر والحرص

(سرى)

رقم الحالة

مهني / نفسي

السن

تاريخ انتهاء التدريب

الملاحظة

الصفات الشخصية

التقدير				الصفة
د	ج	ب	ا	
				الحيوية والحماس
				ضبط النفس
				القيادة
				الروح الاجتماعية
				الثبات الانفعالي
				المبادأة
				مستوى الطموح
				تقبل النقد
				النضج العقلي
				الاعتماد على الذات
				المنافسة
				تقبل الذات
				تقدير الذات
				تركيز التفكير
				الذكاء العملي

لبطاقة تقييم مهني / نفسي

- ٣٠٥ -

(٢٠ - علم النفس)

الأهداف المهنية :

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -
- ٤ -
- ٥ -

اعتبارات خاصة تراعى عند التدريب (من واقع نموذج الطاقة البدنية)

.....
.....
.....

المهارات البارزة أثناء التقييم

.....
.....
.....

ملاحظات عامة وتوصيات

.....
.....
.....
.....
.....
.....

..... اسم الأخصائى

..... الوظيفة

..... التوقيع

..... التاريخ

(تابع) شكل ٢٤ - نموذج لبطاقة تقييم مهنى / نفسى (تكملة)

وللسجلات مزاياها وعيوبها ، فمن أهم مزاياها ما يأتي (١) :

(١) أن الكثير من البيانات المسجلة ناتج عن مواقف فعلية واقعية وليست متصورة ، ولذا فهي تعكس خصائص الفرد الواقعية كما تبدو في مواقف الحياة الفعلية وفي علاقات العمل ، وذلك بفرض موضوعية القائمين بالتسجيل .

(ب) تتصف كثير من البيانات المدرجة بالسجلات بالموضوعية التامة ، مثل بيانات السن والشهادات الدراسية ونتائج الاختبارات النفسية ، وبالتالي يمكن الاطمئنان الى الأحكام التي تبني عليها فيما يتعلق بخصائص الفرد ومدى صلاحيته للعمل .

أما عيوب هذه الوسيلة فمن أهمها :

(١) أن بعض البيانات المدرجة قد سجل في مناسبات تختلف اختلافا جوهريا عن طبيعة المواقف التي يتعرض لها الفرد في عمله الجديد ، حيث أن العمل الجديد غالبا ما يكون مختلفا في طبيعته عن العمل السابق المسجلة عنه البيانات . فمثلا لو كان هناك بيان مسجل بملف الموظف يشير الى أن تقريره السرى ضعيف بالنسبة لعمله بالعلاقات العامة ، فإن هذا البيان لا يصلح للتنبؤ بضعف الموظف في أعمال شئون العاملين أو السكرتارية لو نقل اليها ، فقد يكون رجل علاقات عامة غير ناجح بينما يصبح موظف شئون عاملين أو سكرتير ناجح .

(ب) أن بعض البيانات المسجلة يخضع لدرجة كبيرة من الذاتية وبعيد عن الموضوعية . فقد يرجع التقرير السرى الضعيف للفرد الى كراهية الرئيس له أكثر من ضعف الفرد الفعلى في أدائه لعمله . كما قد يكون الجزاء الموقع على الفرد والمسجل بملفه ليس راجعا الى سوء تصرف من جانب الفرد بقدر ما يرجع الى رغبة من جانب رئيسه للايقاع بالفرد لأتفه الأسباب .

(١) فرج عبد القادر طه ، قراءات في علم النفس الصناعي .

ص ٦٤ - ٦٥ .

ثانيا - الاختبارات النفسية :

يمكن تعريف الاختبار النفسى بأنه « مقياس موضوعى مقنن لعينة من السلوك (١) » . ويؤكد هذا التعريف الموضوعية والتقنين وتحديد عينة من السلوك .

ويذكر تعريف آخر أن « الاختبار النفسى طريقة منظمة لمقارنة سلوك شخصين أو أكثر » (٢) . ويركز هذا التعريف على الدراسة المنظمة بهدف المقارنة بين سلوك أكثر من شخص .

ومهما اختلفت التعريفات فإن الاختبارات النفسية تتشابه مع الاختبارات الأخرى التى تستخدم فى مختلف العلوم ، بشرط أن تتم الملاحظة على عينة صغيرة جيدة الانتقاء من سلوك الفرد . وفى هذا الصدد فإن المختص فى علم النفس يحذو حذو المختص فى علم الكيمياء مثلاً حين يختبر ماء الشرب فيقوم بتحليل عينة أو أكثر منه . فإذا أراد الأخصائى النفسى أن يختبر المحصول اللفظى للطفل ، أو قدرة موظف الحسابات على أداء العمليات الحسابية أو مدى التآزر بين العين واليد عند السائق ، فإنه يفحص أداء هؤلاء فى « عينة » ممثلة من الكلمات أو العمليات الحسابية أو الأعمال الحركية/الحسية . أما مسألة شمول الاختبار للسلوك موضع الاختبار أو عدم شموله فتتوقف على عدد وحدات العينة وطبيعتها . فالاختبار الذى يتكون من خمس مسائل فقط أو من أسئلة فى الجمع أو الطرح فقط يعد مقياساً غير جيد للمهارة العددية ، واختبار المفردات اللغوية الذى لا يتضمن إلا مصطلحات المهويات لا يعطينا تقديراً يعول عليه للمحصول اللغوى للفرد (٣) .

ولقد قامت فكرة الاختبارات النفسية واستخدامها فى الأغراض المختلفة على أساس أن هناك فروقا بين الأفراد من حيث القدرة على التعلم وإنجاز الأعمال ، وأن القدرات تتفاوت بالنسبة للفرد ذاته ، مع مراعاة أثر البيئة

(١) A. Anastasi, **Psychological Testing** (3 rd. ed.). New York : Macmillan, 1968.

(٢) L. Cronbach ; **Essentials of Psychological Testing** (2 nd. ed.). New York : Harper, 1960.

(٣) فؤاد أبو حطب ؛ **القدرات العقلية** . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٣ . ف ٢ .

والثقافة على محتويات الاختبار ونتائجه • وتستخدم الاختبارات النفسية لتحقيق اغراض متنوعة منها ما يأتى (١) :

١ - أنها تستخدم كوسيلة تساعد فى الحصول على معلومات ذات قيمة كبيرة فى تشخيص مشكلات التوجيه المهنى • فالشاب الذى يشكو من عدم قدرته على وضع خطة لمستقبله المهنى قد تكشف الاختبارات النفسية عن مدى القلق الذى يستبد به ويشتت قدرته على التفكير السليم والتخطيط القويم • وكثيرا ما نجد أن التشخيص فى حالة استخدام الاختبارات يتحقق بسرعة ووضوح وتؤيده الوسائل الأخرى المستخدمة •

٢ - تستخدم الاختبارات النفسية كوسيلة لعلاج مشكلات التوافق المهنى • فعلى كثير من الحالات تستخدم الاختبارات الاسقاطية (للشخصية) كوسيلة ينفس بها الفرد عن انفعالاته المكبوتة ، وكى يدرك العلاقة بين شكواه الحالية وخبراته الماضية ، وبالتالي ينظر الى موقفه الحاضر بطريقة أكثر موضوعية وأقرب الى معرفة وسائل التغلب على ما يواجهه من صعاب ويتقبل ذاته كما يتقبل الآخرين ، بما يؤدى الى توافقه فى حياته من شتى نواحيها •

٣ - للاختبارات النفسية قيمتها من الناحية الاقتصادية • فهى أسرع من غيرها فى الكشف عن الجوانب المختلفة لشخصية الفرد ، بينما نجد أن استخدام وسائل أخرى للكشف عن هذه الجوانب قد يكون أمرا مستحيلا أو كثير التكاليف •

٤ - والاختبارات النفسية - بحكم طريقة وضعها وتصحيحها وتفسير نتائجها - تقدم نتائج أكثر موضوعية من غيرها • فالطريقة التى توضع بها الاختبارات من حيث دراسة صدقها وثباتها وتحليل الوحدات التى تتكون منها ، ثم الطريقة التى تصحح بها معظم الاختبارات النفسية من حيث اقتصارها على استجابات معينة محدد لها قيم معينة ، والأسئلة التى تتضمنها الاختبارات من ناحية شمولها وتنوعها أو دقتها وتركيزها ، والطريقة المقننة الموحدة فى تطبيق الاختبارات طبقا لتعليمات محددة • كل هذا يؤدى الى موضوعيتها ، وقد ظهر من

(١) سيد عبد الحميد مرسى : الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى •
ص ١١٠ - ١١٣ •

البحوث المختلفة أن الأحكام والتنبؤ المبني على نتائج الاختبارات أدق وأضبط من الأحكام والتنبؤات التي تبني على نتائج تقديرات المشرفين والرؤساء .

٥ - يلاحظ أيضا أن الاختبارات أكثر من أية وسيلة أخرى تعطي وصفا رقميا - كنسبة الذكاء مثلا - أدق من تقدير ذكاء الفرد على أنه ذكي أو فوق المتوسط أو غير ذلك . كما أن الدرجة المعيارية للاختبار توضع مركز العامل أو الموظف بالنسبة للعاملين الذين يعمل معهم توضيحا أدق من الحكم الذي يصدره المشرف على العامل أو الموظف .

٦ - تمثل نتائج الاختبارات النفسية صورة محددة يمكن مقارنتها بغيرها بعد فترة من الزمن ، بحيث يمكن عن طريقها قياس مدى التغير ، سواء كان ذلك نتيجة دراسة معينة أو تدريب أو إرشاد نفسى أو الوجود فى مجال معين . فمن الممكن التنبؤ عن طريق الاختبارات النفسية التشخيصية بمدى التخلف فى التدريب للشخص والموضوعات المتخلف فيها وكيفية معالجة الموقف .

وعلى الرغم من أن الكثير من الاختبارات النفسية قد وصل الى درجة كبيرة من الدقة ، الا أن هذا لا يعنى أنها خالية من أى نقص أو أن استخدامها لا ينطوى على أى خطر . فمن الضروري أن يكون الموجه على حذر عندما يستخدمها فى أغراض التوجيه أو الانتقاء ، فعليه أن يعرف حدود هذه الوسيلة والأخطاء التى يمكن أن يتعرض لها عند تطبيقها أو تفسيرها . وكلما كان الموجه مدركا لحقيقة الوسيلة التى يستخدمها ومميزاتها ونقائصها كلما كان أقدر على الاستفادة من الميزات والتقليل من أثر النقائص .

وينبغى ألا يعتمد الموجه على اختبار واحد فى التوجيه أو الانتقاء المهني ، ففى حالات كثيرة نجد أن بعض الأفراد الذين يحصلون على درجات أقل من الدرجة الدنيا التى حددتها الأبحاث للنجاح فى عمل من الأعمال قد ينجحون فى عملهم على الرغم مما تشير به نتائج الاختبار . وهذا يستدعى أن يكون التوجيه أو الانتقاء قائما على أكثر من أداة ، وأن يوضع فى الاعتبار احتمالات الخصائص الأخرى للفرد والتى تؤثر على نجاحه أو فشله .

وأخيرا ينبغى أن ننظر الى الاختبارات على أساس أنها تقدم لنا أدلة عما يستطيع الفرد القيام به من أعمال ، ولكنها لن تقرر للموجه ما ينبغى أن يقوم به الفرد . فالقرار الذى يتخذ بشأن العمل المناسب للفرد يأتى نتيجة لاستخدام أكثر من وسيلة وللأخذ بأكثر من اعتبار ، ويحدث نتيجة لعملية

متصلة تتضمن أكثر من مجرد اجراء اختبار وتصحيحه وتفسير نتائجه • وفي هذا الصدد نجد أن عملية التوجيه أو الانتقاء الناجحة تستند الى تحليل كامل لمطالب الوظائف وتحليل متكامل لامكانيات الفرد مما يستلزم الاستناد الى تحليل البيانات المتوافرة عن الفرد من واقع طلب الالتحاق والسجلات واستخدام مجموعة من الاختبارات بالاضافة الى المقابلة الشخصية •

استخدام الاختبارات النفسية فى الصناعة :

تستخدم الاختبارات النفسية لأغراض كثيرة فى الصناعة ، وفيما يلى أهم هذه الأغراض :

١ - اختيار الأفراد الصالحين للعمل : تستخدم الاختبارات النفسية لاختيار الأفراد الصالحين للعمل واستبعاد غير الصالحين • وقد أوضحت دراسات كثيرة النتائج الطيبة لاستخدام الاختبارات النفسية فى عملية الاختيار • فقد أدى استخدام الاختبارات فى إحدى المؤسسات الى زيادة عدد الصالحين للعمل ، فقد تبين أن نسبة العمال الصالحين الذين تختارهم المؤسسة بدون استخدام الاختبارات هى ١٢ من ٢٠ ، وعندما استخدمت الاختبارات النفسية فى عملية الاختيار ارتفعت نسبة العمال الصالحين الى ١٩ من ٢٠ (١) •

٢ - التوجيه والتصنيف المهنى : تهتم معظم المؤسسات عادة باستخدام الاختبارات النفسية فى عملية الانتقاء بينما تهمل استخدامها فى عملية التوجيه والتصنيف المهنى ، على الرغم من أن استخدام الاختبارات النفسية فى عملية التوجيه والتصنيف له أهميته وخاصة فى الأوقات التى يقل فيها عدد المتقدمين للعمل بحيث يصبح من الضرورى أن تقوم المؤسسات بتوظيف معظم المتقدمين لها • ويصبح الهدف من استخدام الاختبارات النفسية فى هذه الحالة هو الكشف عن قدرات واستعدادات الأفراد وميزاتهم الشخصية كى يمكن وضع كل منهم فى العمل الذى يناسبه • وقد قام أحد معاهد البحوث بدراسة لمعرفة الفائدة من استخدام الاختبارات النفسية فى عملية التوجيه المهنى (٢) • فطبق

-
- (١) H. Hepner ; *Psychology Applied to Life and Work* (3 rd. ed.). Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 1957, p. 316.
- (٢) C. Stone, and I. Simons ; «A Follow-Up Study of Personal Counseling Versus Counseling by Letter.» *J. Applied Psychol.*, XXXII, 1948, 408-414.

عددا من الاختبارات النفسية على العمال العاطلين المسجلين بمكاتب التوظيف وشخص قدراتهم واستعداداتهم ووجههم الى بعض الأعمال التى تلائمهم .

واتضح من نتائج هذه الدراسة أن ٧٥٪ من مجموع العمال الذين شملتهم الدراسة - ومجموعهم ١٦٧ عاملا - ذكروا أنهم وجدوا أعمالا مناسبة ، وأن ٧٣٪ ذكروا أنهم يجنون الأعمال التى التحقوا بها ، وأن ٦٨٪ ذكروا أن الاختبارات النفسية ساعدتهم على اختيار العمل المناسب لهم ، وأن ٨٢٪ منهم ذكروا أن مناقشتهم لنتائج الاختبارات النفسية مع الموجه المهني أدت الى زيادة ثقتهم بأنفسهم .

٣ - اختيار الأفراد الصالحين للتدريب : تعاني كثير من المؤسسات من الخسارة الناتجة عن تدريب أفراد يتضح فيما بعد عدم صلاحيتهم للتدريب . وتساعد الاختبارات النفسية فى اختيار الأفراد الصالحين للتدريب واستبعاد هؤلاء الذين نتوقع تقدمهم فى التدريب . وقد أدى تطبيق الاختبارات النفسية فى هذا المجال الى خفض كبير فى نفقات التدريب التى كانت تضيع فى تدريب أفراد غير صالحين . واتضح من دراسة أجريت فى أحد البنوك أن نفقات تدريب الموظف على الآلات الحاسبة هو ٥٠٠ دولارا وأن خسارة البنك كانت كبيرة بسبب كثرة عدد الأفراد الذين لا يستفيدون من التدريب أو يعجزون عن اتمامه . وبعد استخدام الاختبارات النفسية فى عملية اختيار الأفراد الصالحين للتدريب حقق البنك وفرا قدره حوالى ٢٠.٠٠٠ دولارا (١) .

ويستعان بالاختبارات النفسية أيضا لمعرفة أوجه النقص فى معلومات العاملين وكذا بعض أوجه النقص فى مهاراتهم ، مما يؤدى الى تنظيم برامج تدريبية لزيادة كفاءة العاملين ، بما يتلاءم مع التقدم والتطور التكنولوجى . كما يستعان بالاختبارات النفسية أيضا فى تقييم برامج التدريب ومعرفة مدى كفاءة المدربين .

٤ - تنظيم وترقية ونقل الأفراد : تفيد الاختبارات النفسية فى اجراء التنقلات بين العاملين على أساس سليم ، فهى تساعد فى الكشف عن الأفراد

(١) C. Stone, and W. Kendall; **Effective Personnel Selection Procedures**. London : Staples Press, 1956, pp. 249-251.

الموهوبين الأكفاء الذين يستحقون الترقية وتولى المراكز الرئيسية بالمؤسسة . وحينما تصبح الاختبارات هى أساس الترقية بالمؤسسة يزداد اهتمام العاملين عادة بعملهم ، وتزداد رغبتهم فى العمل واكتساب المهارة فيه .

وتفيد الاختبارات النفسية أيضا حينما تستدعى ظروف العمل نقل بعض العاملين الى أقسام أخرى بالمؤسسة . فمن الضرورى الاستعانة فى هذه العملية بالاختبارات النفسية حتى يمكن نقل العاملين الى الوظائف التى تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم بما يضمن نجاحهم فى انجاز الأعمال التى نقلاوا إليها .

وعلاوة على ذلك فإن الاختبارات النفسية تساعد على الموضوعية والبعد عن التحيز أو التحامل فى عملية الاختيار والترقية ، والتخلص من ضغط أصحاب النفوذ لتوظيف أفراد معينين .

هذا بالإضافة الى أن الاختبارات النفسية لها فائدتها الكبيرة فى الارشاد النفسى للعاملين غير المتوافقين . وتستخدم لهذا الغرض اختبارات الشخصية التى تساعد فى تشخيص الاضطرابات النفسية عند العاملين حتى يمكن مساعدتهم فى التغلب عليها .

٥ - **تقليل عدد الحوادث :** تستخدم الاختبارات النفسية لتقليل عدد الحوادث واصابات العمل ، وذلك عن طريق الكشف عن الأفراد المستهدفين للحوادث . واتضح من احدى الدراسات (١) أن الحوادث التى وقعت للعشر الأعلى للسائقين فى الاختبارات تقل بنسبة ٢١٢٪ عن الحوادث التى وقعت للعشر الأدنى من السائقين . وبينت مقارنة متوسط الحوادث فى السنة التالية لاستخدام الاختبارات وفى السنوات الثلاث التالية أن الحوادث قلت بنسبة ٢٨٪ . وقد وضع « دريك » Drake مجموعة من الاختبارات أدت الى نقص متوسط الحوادث بنسبة ٧٠٪ للسائقين الجدد اثناء الأشهر الثلاثة الأولى عقب التوظيف (٢) .

H. Hepner ; Op. Cit., pp. 317-318.

(١)

(٢) محمد عثمان نجاتي ؛ علم النفس الصناعى ؛ ص ٢٢٢ - ٢٢٧ .

اعتبارات خاصة باستخدام الاختبارات النفسية (١) :

هناك اعتبارات معينة ينبغي أن تراعى فى استخدام الاختبارات النفسية وهى تتلخص فى الآتى : ثبات الاختبارات ، صدق الاختبارات ، المعايير .

ثبات الاختبارات : Reliability

يقصد « بالثبات » فى القياس النفسى عدم تناقض الاختبار مع نفسه أو بقتة فى القياس . ولا بد من تحديد درجة ثبات الاختبار تحديدا موضوعيا قبل أن يستخدم بصفة عامة . وتوجد عدة طرق لحساب الثبات تلخصها فيما يأتى :

١ - إعادة الاختبار : Test — Retest

هى أكثر الطرق استخداما فى إيجاد ثبات الاختبار ، وتتخلص فى تكرار تطبيق الاختبار ذاته على نفس المفحوصين بعد انقضاء فترة معقولة على التطبيق الأول . ومعامل الثبات فى هذه الحالة هو معامل الارتباط بين الدرجات التى يحصل عليها الأفراد فى الحالتين .

٢ - الصور المتكافئة : Equivalent Forms

تستخدم هذه الطريقة للتغلب على صعوبات طريقة إعادة الاختبار ، وتتخلص فى إعداد صورتين متكافئتين من نفس الاختبار ثم تطبيقهما فى جلسة واحدة أو جلسيتين بفواصل زمنية على نفس الأفراد . ومعامل الثبات هو عبارة عن معامل الارتباط بين درجات المفحوصين فى صورتى الاختبار .

٣ - التجزئة النصفية : Split Half

يمكن الحصول على قياس لثبات الاختبار من تطبيق الاختبار فى جلسة واحدة ، ثم اللجوء الى تقسيم الاختبار الى نصفين متكافئين والحصول على معامل الارتباط بينهما . ويفضل أن يمثل أحد النصفين الأسئلة الفردية والنصف الثانى يمثل الأسئلة الزوجية للاختبار حتى تتمثل درجة الصعوبة

المتدرجة فى الاختبار • ولابد من تصحيح اثر التجزئة باستخدام بعض المعادلات التقبؤية مثل « معادلة سبيرمان - براون » المشهورة وهى :

$$\frac{r_{12}}{r_{12} + 1} = r_{11}$$

حيث يدل الرمز r_{11} على معامل الثبات للاختبار بأكمله •
والرمز r_{12} على معامل الثبات الذى حصلنا عليه من تجزئة الاختبار
مثال ذلك : اذا حصلنا من التجزئة النصفية على معامل ارتباط قدره ٠.٧٠

ويطبق معادلة سبيرمان - براون ينتج ما يأتى :

$$\frac{140}{170} = \frac{2 \times 70}{70 + 1} = r_{11}$$

$$= 0.82$$

أى ان معامل الارتباط الكلى للاختبار هو ٠.٨٢

٤ - طريقة كودر - ريتشاردسون : Kuder — Richardson

تعتمد هذه الطريقة على اتساق استجابات المفحوص فى كل سؤال من أسئلة الاختبار ، أى تشير الى مدى الاتساق الداخلى للاختبار Interitem Consistency وتتلخص المعادلة فى الآتى :

$$\frac{N}{N - 1} = \frac{2C}{C - \text{مج ص خ}}$$

حيث يدل الرمز r_{11} على معامل ثبات الاختبار •
و N على عدد الأسئلة (المفردات) التى يتكون منها الاختبار •
و $2C$ على مربع الانحراف المعيارى لدرجات الاختبار •
و مج ص خ نحصل عليه من ضرب نسبة الذين أصابوا فى

اجاباتهم عن كل سؤال (ص) فى نسبة الذين أخطأوا فيه (خ) ثم نجمع
نتائج الضرب بالنسبة لجميع الأسئلة التى يتكون منها الاختبار (١) .

صدق الاختبار : Validity

يتعلق موضوع صدق الاختبارات بصلاحية الاختبار لقياس ما وضع
لقياسه . ويتطلب هذا تحديد العلاقة بين أداء المفحوص فى الاختبار ومجموعة
من الحقائق والبيانات التى يمكن ملاحظتها ملاحظة مستقلة عن الاختبار ،
وهى تتناول الظواهر السلوكية موضوع الاهتمام . وقد أطلقت على الطرق
التي تستخدم فى هذا الصدد أسماء عديدة من أشهرها تصنيف كتيب التوصيات
الفنية الذى أصدرته « الجمعية الأمريكية لعلم النفس » عام ١٩٥٤ للصدق الى
أربعة أنواع هى : صدق المحتوى ، والصدق التنبؤى ، والصدق التلازمى ،
وصدق التكوين الفرضى . وقد عدلت الجمعية مؤخرا هذا التصنيف الى فئات
ثلاث وذلك فى الكتيب الذى أصدرته عام ١٩٦٦ ، حيث أصبحت أنواع الصدق
هى : صدق المحتوى ، والصدق المرتبط بالمحطات ، وصدق التكوين
الفرضى (٢) .

وسنناقش هذه الطرق فيما يلى :

١ - صدق المحتوى : Content Validity

يقصد « بصدق المحتوى » عملية الفحص المنظم لمحتوى الاختبار لتحديد
ما اذا كان يشتمل على عينة ممثلة لمجال السلوك الذى يقيسه ، وغالبا ما
يستخدم فى الاختبارات التحصيلية . وهذا النوع من الصدق ليس سهلا كما
يبدو ، لأن من أهم المشكلات التى نواجهها فى هذا الصدد مشكلة عينة
المحتوى ، ولذلك لابد من تحليل مجال المحتوى الذى نختبره (المادة الدراسية
أو البرنامج التدريبيى مثلا) تحليلا دقيقا للتأكد من أن مفردات الاختبار
تشمل جميع الجوانب الأساسية للمحتوى بطريقة ملائمة وبالنسب الصحيحة .
ويجب أن يشمل هذا التحليل أهداف التدريب والمادة التى تم التدريب عليها .

J. Guilford ; **Fundamental Statistics in Psycho-** (١)
logy and Education (3 rd. ed.). New York : Mc. Graw-Hill, 1956.

(٢) فؤاد أبو حطب : القدرات العقلية ، ص ٥٢ .

٢ - الصدق المرتبط بالمحكات : Criterion-Related Validity

يدل الصدق المرتبط بالمحكات على مدى قدرة الاختبار على التنبؤ بسلوك المفحوص فى مواقف محددة أو تشخيص هذا السلوك ، ولذا لا بد من الحكم على الأداء فى الاختبارات فى ضوء أحد المحكات ، ويقصد « بالمحك » مقياس مباشر ومستقل لما يستهدف الاختبار قياسه والتنبؤ به أو تشخيصه ، أو هو ميزان لتحديد مدى صلاحية الاختبار . وعلى ذلك فبالنسبة لاختبار يقيس الاستعداد الميكانيكى يمكن أن يكون المحك أداء المفحوصين فى عمل ميكانيكى فعلى فى مركز تدريب أو مصنع .

ويستخدم علماء النفس كثيرا من المحكات بقدر الاستخدامات النوعية للاختبارات ، إلا أن أكثر المحكات استخداما فى كراسات تعليمات الاختبارات ما يأتى :

- (أ) التحصيل المدرسى العام .
- (ب) مقدار التعليم الذى حصل عليه المفحوصون .
- (ج) الأداء فى برنامج تعليمى أو تدريبي متخصص .
- (د) الأداء على العمل ذاته .
- (هـ) المجموعات المتضادة .
- (و) التقديرات من المشرفين والرؤساء والمدرسين .
- (ز) الاختبارات الأخرى المستخدمة فى نفس المجال .

٣ - صدق التكوين الفرضى : Construct Validity

يقصد بصدق التكوين الفرضى مدى قياس الاختبار لتكوين فرضى معين أو سمة معينة . ومن أمثلة هذه التكوينات الفرضية الذكاء والفهم الميكانيكى وغيرها من القدرات العقلية . ويعتمد هذا النوع من الصدق أكثر من غيره على وصف أكثر شمولاً ويتطلب معلومات أكثر عن الظاهرة موضوع القياس نحصل عليها من مصادر مختلفة ، ومن هذه المصادر :

- (١) تمايز العمر لمعرفة ما إذا كانت الدرجات فى الاختبار تتزايد بتقدم العمر .

(ب) معاملات الارتباط بالاختبارات الأخرى ، لتحديد مدى ارتباط الاختبار بأمثاله من الاختبارات ومدى تحرره من العوامل التي لا علاقة لها بما يقيسه والتي تقيسها الاختبارات الأخرى .

(ج) التحليل العاملي ، ويتضمن تحليل العلاقات بين بيانات الاختبارات كما تتمثل في صورة معاملات الارتباط لتحديد الأسس الإحصائية التي تصنف اليها الاختبارات .

(د) معاملات الارتباط بين كل سؤال من أسئلة الاختبار والدرجة الكلية فيه .

(هـ) المقارنة بين المجموعة التي تحصل على أعلى الدرجات في الاختبار والمجموعة التي تحصل على أدنى الدرجات فيه بالنسبة لأداء كل منهما في كل سؤال من أسئلة الاختبار .

(و) دراسة أثر المتغيرات التجريبية في درجات الاختبار وذلك باستخدام المنهج التجريبي حيث تصمم التجارب للتحقق من صحة فروض عديدة تتعلق بما يقيسه الاختبار .

المعايير : Norms

ظهرت « المعايير » في ميدان القياس النفسي للتغلب على الصعوبات المتضمنة في الدرجات الخام حيث يصعب تفسيرها في الاختبارات النفسية . وتدل المعايير على الأداء الاختباري « لعينة التقنين » Standardization . Sample . وهكذا تتحدد المعايير تجريبيا بما تستطيع مجموعة ممثلة من الأفراد أدائه ، ثم نشير الى الدرجة الخام التي يحصل عليها المفحوص في ضوء توزيع الدرجات التي تحصل عليها عينة التقنين ليحدد موقعه ومكانته من هذا التوزيع . هل تتفق درجته مثلا مع الأداء المتوسط لعينة التقنين ؟ هل تقع في مستوى اقل قليلا - أو أعلى قليلا - من المتوسط ؟ وهكذا .

وحتى يمكن أن نحدد على وجه الدقة موضع الفرد بالنسبة لعينة التقنين فإن الدرجة تتحول الى نوع من القياس النسبي . وتفيد هذه الدرجات المشتقة في تحقيق غرضين : أولهما تحديد الوضع النسبي للفرد في العينة المعيارية وتقويم أدائه في ضوء أداء الآخرين المماثلين له (أو المختلفين عنه) ، وثانيهما أنها تعطينا مقاييس قابلة للمقارنة سواء بين الأفراد أو بين الاختبارات .

وتوجد طرق عديدة لتحويل الدرجات الخام لتحقيق الغرضين السابق ذكرهما . ويمكن أن تصنف المعايير التي تستخدم في القياس النفسي الى ثلاثة أنواع رئيسية هي : معايير العمر ونسبة الذكاء ، والمئينيات ، والدرجات المعيارية .

١ - معايير العمر ونسبة الذكاء :

ابتكر علماء النفس معيار نسبة الذكاء (I. Q.) للحصول على تفسير موحد للذكاء بصرف النظر عن العمر الزمني للمفحوص . ويمكن الحصول على نسبة الذكاء كما يلي :

$$\text{نسبة الذكاء} = \frac{\text{العمر العقلي}}{\text{العمر الزمني}} \times 100$$

فاذا تعادل العمر العقلي مع العمر الزمني تكون نسبة الذكاء ١٠٠ وتدل على أداء متوسط أو عادي ، وإذا قلت عن ١٠٠ دلت على ضعف أو تخلف ، وإذا زادت عن ١٠٠ دلت على التفوق . والواقع أن مفهوم معيار العمر يدل مباشرة على أن فائدته تقتصر على الأطفال لما يتضمنه من معاني ارتقائية ، أما بالنسبة للراشدين فإن ظواهر النمو ليست على نفس الدرجة من الوضوح . ولذا يصعب تحديد الأعمار العقلية للراشدين الأسوياء ، إلا من خلال درجات معيارية تقابل الدرجات الخام ، كما هي الحال في « اختبار وكسلر - بلفيو لذكاء الراشدين والمراهقين » .

٢ - المئينيات : Percentiles

يعبر عن الدرجات المئينية في صورة نسب مئوية للأفراد من عينة التقنين ، وهي تدل على الوضع النسبي للفرد بمقارنته بعينة التقنين . ويقابل المئين الخمسون منتصف جماعة التقنين أو وسيطها ، فإذا زاد المئين عن ٥٠ فإن هذا يدل على أداء أعلى من المتوسط ، وإذا قل عنه دل على أداء أقل من المتوسط . ويعرف المئين ٢٥ ، والمئين ٧٥ احصائيا بالربيع الأدنى والربيع الأعلى من التوزيع على التوالي .

وللمئينيات ميزات عديدة ، فهي سهلة الحساب ميسورة الفهم ، كما أن استخدامها يصلح لكل أنواع الاختبارات ، كما تصلح للأطفال والراشدين والمراهقين على حد سواء .

٣ - الدرجات المعيارية : Standard Scores

يتزايد استخدام الدرجات المعيارية كمعايير فى الاختبارات الحديثة .
وتعتبر هذه المعايير أفضل صورة لتحويل الدرجات الخام لأنها تعبر عن بعد
الدرجة التى يحصل عليها المفحوص عن المتوسط منسوباً الى الانحراف
المعيارى للتوزيع ، أى أن :

$$\frac{\text{الدرجة الخام} - \text{المتوسط}}{\text{الانحراف المعيارى}} = \text{الدرجة المعيارية}$$

$$\frac{س - م}{ع} = \text{أو } ز$$

ومن الواضح أن حساب الدرجات المعيارية بهذه الكيفية (أى الدرجات
المعيارية الخطية) يتضمن أن تكون هذه الدرجات سالبة أو موجبة . فالدرجة
السالبة تدل على أداء أقل من المتوسط ، والدرجة الموجبة تدل على أداء أعلى
من المتوسط ، والدرجة الخام التى تساوى المتوسط تقابل الدرجة المعيارية
صفراً . كما أننا نلاحظ أن هذه الدرجات المعيارية تتضمن كسوراً عشرية حتى
تتوافر لدينا معلومات كافية نميز بها بين مختلف المفحوصين .

وللتغلب على هذه الصعوبات اقترحت عدة تعديلات تستهدف تحويل
الدرجات المعيارية الى صورة أكثر ملاءمة وأيسر فى الفهم . وتعتمد هذه
التعديلات على بعض الخصائص الرياضية للدرجات المعيارية ، والتى تتمثل
فى أن متوسط هذه الدرجات يساوى صفراً ، وانحرافها المعيارى يساوى
الواحد الصحيح ، ولذلك نستطيع أن ندخل عليها ما نشاء من تعديلات
باستخدام متوسطات وانحرافات معيارية جديدة . ويوضح الجدول (١٠)
طريقة حساب الدرجات المعيارية المعدلة من الدرجات المعيارية .

الدرجة	الدرجة المعيارية	المتعديل الجزئي (الدرجة المعيارية $\times 10$)	المتعديل الجزئي (الدرجة المعيارية $\times 10$ + 50)
١	١٣ -	١٣ -	٢٧
٢	١٢ -	١٢ -	٢٨
٤	٩ -	٩ -	٤١
٥	٧ -	٧ -	٤٣
٦	٦ -	٦ -	٤٤
١٢	٣ -	٣ -	٥٢
١٤	٦ -	٦ -	٥٦
١٧	١٠ -	١٠ -	٦٠
١٩	١٣ -	١٣ -	٦٣
٢٠	١٥ -	١٥ -	٦٥

جدول ١٠ - حساب الدرجات المعيارية المعدلة

أنواع الاختبارات النفسية :

ان الاختبارات النفسية المستخدمة في التوجيه والانتقاء المهني عديدة ومتنوعة ، ولذا فعلى الوجه المهني أن ينتقى عن بين الاختبارات أكثرها ملاءمة للغرض الذي يستهدفه . وقد يتطلب الأمر في كثير قحضا شاملا للفرد من جميع نواحيه العقلية والتحصيلية والشخصية ، مما يستلزم اختيار أقل عدد من الاختبارات التي تغطي أكبر مساحة ممكنة من السلوك الانساني . وفضلا عن ذلك فان الاختبارات تختلف من حيث جودتها اختلافا كبيرا ، فالبعض صادق الى درجة كبيرة ، والبعض الآخر يشك في درجة صدقه ، وكذلك الحال من حيث ثباته ووضوح تعليماته وسهولة استخدامه . وهذا كله يستلزم من الوجه أن يدرس الاختبارات النفسية على اختلافها دراسة وافية ، وأن تكون تحت تصرفه باستمرار معلومات وافية عن الاختبارات وعينات منها والدراسات المتعلقة بها والمراجع التي تتناولها بالتقويم والدراسة والتعليق ، بحيث يستطيع في النهاية أن ينتقى أكثر هذه الاختبارات ملاءمة للحالات التي يوجهها .

وعلى الرغم من أن الأصل فى الاختبارات النفسية مأخوذ عن المراجع الأجنبية ، فإن البيئة العربية قد شهدت فى السنوات الأخيرة جهودا دائبة مستمرة لتعريب الكثير من الاختبارات النفسية وتعديلها بما يناسب البيئة والثقافة العربية . هذا بالإضافة الى العديد من الاختبارات التى وضعت أساسا للبيئة العربية فى مجالات الذكاء والاستعدادات والشخصية . وتنقسم الاختبارات النفسية الى عدة أنواع نخص منها بالذكر ما يأتى (١) :

١ - اختبارات الذكاء : Intelligence Tests

على الرغم من اختلاف علماء النفس فى تعريفهم الذكاء الا أن معظم واضعى اختبارات الذكاء يعتمدون على صدق الاختبارات التى يعدونها على أساس النجاح الدراسى ، ولذا فهناك اتجاه شائع الى تسمية هذه الاختبارات باختبارات الاستعداد المدرسى أو القدرة الأكاديمية . ومع ذلك فإن هذه الاختبارات تتخذ صورا متعددة من لفظية وغير لفظية وعملية وفردية وجماعية . ولما كانت معظم تعريفات الذكاء تذهب الى أنه القدرة على التفكير المجرد أو أنه القدرة على ادراك العلاقات ، فإن معظم اختباراتهم تتضمن أسئلة عن ادراك العلاقات بين الرموز المختلفة سواء كانت لفظية أو عددية أو ادراكية ، ومع ذلك فإن الأسئلة المتعلقة بالمعلومات وتلك التى تتطلب أداء عمليا لا تزال تحتل مركزا كبيرا فى اختبارات الذكاء الفردية .

ومن أهم الاختبارات الفردية للذكاء المستخدمة فى التوجيه والانتقاء ما يأتى :

(١) اختبارات « ستانفورد - بنية المعدل » Revised Stanford-Binet

Tests of Intelligence وهى عبارة عن جزء لفظى وآخر عملى ، وتستخدم أساسا لقياس العمر العقلى للأطفال لاستخراج معامل الذكاء (I. Q.) . وقد استنبطت منه نسخة معربة للبيئة العربية (أعدها د / محمد عبد السلام ود / لويس كامل) . وهى من أفضل الاختبارات لقياس ذكاء الأطفال .

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، الإرشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى . ص ١١٢ - ١١٧ .

(ب) اختبار « وكسلر - بلفيو لذكاء الراشدين والمراهقين » : واختبار

« وكسلر - بلفيو لذكاء الأطفال » : Wechsler — Bellevue

Intelligence Scale ويحتوى كل من الاختبارين على قسم

لفظى وقسم عملى ، ولكل من القسمين معايير كما توجد معايير

للاختبار بأكمله . ويقاس الأول - وهو الأكثر استخداما للراشدين

- نواحى المعلومات ، والفهم واعادة الأرقام ، والاستدلال

الحسابى ، والمتشابهات ، والمفردات بالنسبة للقسم اللفظى ،

وترتيب الصور ، واستكمال الصور ، ورسوم المكعبات ، وتجميع

الأشياء ، ورموز الأرقام للقسم العملى . [وقد عرب الاختبارين

بما يناسب البيئة العربية د / محمد عماد الدين اسماعيل

ود / لويس كامل مليكه . كما أعدت د / مايسه المفتى نسخة معدلة

من القسم العملى لاختبار الراشدين تناسب العمل مع المكفوفين] .

وتعتبر هذه الاختبارات من أفضل اختبارات الذكاء الفردية ، ولكن

نظرا لأنها تستغرق وقتا طويلا فى التطبيق فانها تستخدم فى الفحص

الدقيق .

وهناك اختبارات ذكاء أعدت خصيصا للبيئة العربية مثل :

١ - اختبارات الذكاء الابتدائى والذكاء الثانوى (للأستاذ اسماعيل

القبانى) .

٢ - اختبارات الذكاء الثانوى والذكاء العالى (للدكتور السيد

خيرى) .

٣ - اختبار الذكاء المصور (للدكتور أحمد زكى صالح) .

٤ - اختبار الذكاء غير اللفظى (للدكتور عطية هنا) .

٥ - اختبار ذكاء الشباب اللفظى ، واختبار ذكاء الشباب المصور

(للدكتور حامد زهران) .

٢ - اختبارات القدرات الخاصة ، الاستعدادات : Aptitude Tests

تنوعت الاختبارات التى تستخدم لقياس القدرات الخاصة أو

الاستعدادات ، ومن أمثلة هذه الاختبارات :

(أ) اختبارات الأعمال الكتابية ، أو المكتبية : وهى تقيس القدرة العددية ، والسرعة والدقة ، والاستدلال اللغوى (اعداد د / محمد عماد الدين اسماعيل وسيد عبد الحميد مرسى) .

(ب) مقياس الاستعداد الاجتماعى : لقياس القدرة على التصرف فى المواقف الاجتماعية ، والسلوك الاجتماعى (اعداد د / سيد عبد الحميد مرسى) .

(ج) مقياس الاتجاهات التربوية : لقياس الاستعداد لمهنة التدريس (اعداد د / أحمد زكى صالح) .

(د) اختبارات القدرة الميكانيكية : لقياس عوامل التصور المكانى ، والتفكير الميكانيكى ، والمعلومات الميكانيكية (وقد أعدت منها صور للبيئة العربية للاستخدام فى بحوث أكاديمية أعدها د / محمود عبد القادر . ود / فرج عبد القادر طه ، ود / محمود أبو النيل) .

٣ - اختبارات الميول (الاهتمامات) : Interest Tests

تقيس هذه الاختبارات الميول المهنية كما فى اختبار « سترونج للميول المهنية » أو للميول الدراسية والمهنية مثل : « اختبار كودر للميول » . والاول أكثر استخداما فى الدراسات العليا والمهنية (أعده باللغة العربية د/ عطية هنا ، ، والثانى أكثر استخداما فى المدارس الثانوية لتوجيه الطلاب نحو الدراسات أو المهن الملائمة لهم من حيث الميول (أعده باللغة العربية واستخرج معايير له للبيئة العربية د/ أحمد زكى صالح) .

٤ - اختبارات الشخصية : Personality Tests

تتعدد اختبارات الشخصية وتنقسم الى :

(أ) استخبارات الشخصية : Personality Inventories وهى مجموعة من الأسئلة يجيب عنها المفحوص « بنعم » أو « لا » . ومن أمثلة هذه الاستخبارات ما يأتى :

١ - « مقياس الصحة النفسية » ، وهو اختبار للكشف السريع عن نواحي الصحة النفسية كالخوف وعدم التكافؤ ،

والاكتئاب ، والاضطرابات الحشوية ، والقلق على الصحة ،
والسيكوباتية ، (تعريب د / محمد عماد الدين اسماعيل
ود / سيد عبد الحميد مرسى) .

٢ - « اختبار الشخصية المتعدد الأوجه » ، ويقس نواحي توهم
المرض ، والاكتئاب ، والهستيريا ، والانحراف السيكوباتي ،
والذكورة - الأنوثة ، والشعور بالاضطهاد ، والوسوسة ،
والفصام ، والهوس الخفيف ، والانبساط - الانطواء (أعدده
بالعربية واستخرج معايير د / محمد عماد الدين اسماعيل
ود / لويس كامل ، ود / عطية هنا) .

٣ - « مقياس الارشاد النفسى » ، يستخدم فى مرحلة المراهقة
لتشخيص مشكلات التوافق ويقس نواحي العلاقات
الأسرية ، والعلاقات الاجتماعية ، والثبات الانفعالى ،
والشعور بالمسئولية ، والواقعية ، والروح المعنوية ،
والاستعداد للقيادة (أعدده بالعربية واستخرج معايير
د / محمد عماد الدين اسماعيل ود / سيد عبد الحميد
مرسى) .

(ب) الوسائل الإسقاطية : Projective Techniques ويقصد بها
محاولة التعرف على الشخصية عن طريق ما يسقطه المفحوص على
المثيرات الحسية كالأشكال والصور - من معان . وأهم الوسائل
الإسقاطية المستخدمة هى :

— اختبار بقع الحبر لرورشاخ Rorhasch Inkblot Test

— اختبار تفهم الموضوع

Thematic Apperception Test (T.A.T.)

— اختبارات تكملة الجمل Sentence Completion Tests

(ج) اختبارات المواقف : Situational Tests وهى اختبارات

تجهز حسب طبيعة الموقف ، وتتميز بأنها عملية بحثية ، حيث يكلف
الفرد أو الجماعة بانجاز بعض الأعمال الفردية أو الجماعية ثم
يلاحظ سلوكه وهى تقيس صفات مثل الدافعية ، والذكاء العملى ،
والثبات الانفعالى ، والقيادة ، والاستعداد الاجتماعى ، والحذر ،
وسعة الحيلة ، والقدرة على المروغة .

وعند استخدام الاختبارات النفسية فى التوجيه والانتقاء المهنى ينبغي
الا نخضع لحكمها خضوعا مطلقا ، حيث انها تتأثر بعوامل معينة كالحالة
الانفعالية للمفحوص وقت الاختبار وعوامل التعب والاجهاد ولذا فمن الأفضل
اذا ما تعددت الاختبارات التى تطبق فى الانتقاء المهنى لوظائف معينة أن
يراعى توزيعها على فترات مع تنوعها حتى لا تسبب ارهاقا ذهنيا للمفحوصين
مع السماح بفترات للراحة . ومن الأفضل أن تستخدم وسائل أخرى بجانب
الاختبارات كالمقابلة والملاحظة ، بالاضافة الى تنوع الاختبارات المستخدمة
حتى يكون التشخيص والحكم على المفحوصين مستندا الى أكثر من دليل .
ويعتبر تفسير نتائج الاختبارات مرحلة هامة من مراحل التوجيه والانتقاء
المهنى ، لذا ينبغي الاهتمام بتحليل النتائج وتفسيرها بالاستناد الى الوسائل
الاحصائية .

ثالثا - المقابلة الشخصية : INTERVIEW

المقابلة الشخصية هى بالضرورة محادثة وجها لوجه بين شخصين .
وليس كل حديث عبارة عن مقابلة ، فالقائمون بالمقابلة عادة هم رجال أعمال
أو أخصائون نفسيون يحافظون على وقتهم ولا يضيعونه فى أحاديث عابرة ،
ان يتناقشون مع الفرد لتحقيق هدف معين سواء للوقوف على خبراته السابقة
أو مدى المامه بمتطلبات العمل المتقدم له وطبيعته وما أشبه . وتتضمن المقابلة
فى الانتقاء المهنى عادة شخصين ، وقد تكون المقابلة جماعية لمقارنة معلومات
المتقدمين وخبراتهم بعضهم بالبعض الآخر .

وتتميز المقابلة بأنها شفوية وليست كتابية ، وهى - فى هذه الناحية -
تختلف عن طلب الالتحاق والسجلات والاختبارات النفسية . ولا شك فى أن
المعلومات التى يدونها الشخص فى طلب الالتحاق لها قيمتها وتوفر الكثير
من الوقت ، ولكن هناك بعض الحقائق غير المدونة التى ينبغى الحصول عليها
من خلال المقابلة ، مثل توضيح الأنشطة التى مارسها الشخص أو شرح بعض
المفاهيم والمصطلحات الفنية والمهنية . وللمقابلة ما تتميز به عن أية مادة
مكتوبة من حيث مرونتها ، فمن خلال المقابلة يمكن الاستفسار عن أى تعبير
أو تعليق ورد أثناء الحديث ، بينما يتعذر ذلك بالنسبة للمادة المكتوبة ، ولذا
فان المقابلة تعتبر من أنجح وسائل الاتصال فى هذا الشأن . وتتميز المقابلة
أيضا بالمساعدة فى التعرف على شخصية العميل وخصاله من خلال عاداته
أثناء الحديث ومدى سيطرته على نفسه ومن خلال ما يذكره عن آماله وطموحه
ونواحي احباطه ومواجهته للمواقف ، وهو ما لا يمكن التعبير عنه كتابة
بسهولة .

مبادئ أساسية فى المقابلة :

كى نحصل على أكبر فائدة من المقابلة يجب أن نضع فى اعتبارنا المبادئ الأربعة الأساسية الآتية ونعمل على تطبيقها :

- ١ - يجب التعامل مع العميل كشخص ،
- ٢ - يجب أن يكون العميل مهياً للموقف .
- ٣ - يجب تنمية وسائل الاتصال مع العميل .
- ٤ - يجب أن يكون القائم بالمقابلة عادلاً .

وفيما يلى شرح لهذه المبادئ الأربعة :

١ - العميل كشخص :

ليس الشخص مجرد شئ فى المصنع مثله كمثل الآلة ، بحيث نحركه من مكان الى آخر أو نستخدمه لغرض معين دون أن نضع فى اعتبارنا فرديته وكيانه أو دون أن نسعى للحصول على تعاونه . فهو ليس مجرد أداة لتحقيق غرض معين ، بل انه انسان له شخصيته وفرديته وكيانه . ففى جميع الحالات يجب أن نتعامل معه كإنسان له ظروفه وإمكانياته ومزاجه ورغباته وحاجاته الانسانية وطموحه .

ولا يثبت الشخص على حال واحد ، بل هو عرضة للتغير المستمر أثناء تفاعله مع بيئته . ولا يستطيع الشخص أن يسيطر على التغير الذى يطرأ عليه سيطرة تامة ، فهو ميكانيزم معقد ، ولا يستطيع السيطرة الا على جانب واحد من ذاته فى أى وقت ؛ ومن الضرورى أن ندرك ذلك عند التعامل مع الآخرين . وينبغى أن يتوقع القائم بالمقابلة أن العميل بعد أن ينتهى من المقابلة سيصبح مختلفاً عما كان عليه أثناء المقابلة ، بل ونتوقع أن يكون قد أعد نفسه للمقابلة من حيث مظهره الشخصى ولغة المحادثة وسلوكه وآرائه بحيث تتطابق مع ما يعتقد أنه يرضى صاحب العمل أو القائم بالمقابلة .

وللدافعية أهميتها عند التعامل مع الفرد ، فما الذى يجعل الفرد يستجيب للمقابلة ؟ هناك سببان رئيسيان : الأول يختص بالدافع الداخلى بالنسبة للمقابلة ذاتها ، بمعنى الاهتمام بالمقابل أو بموضوع المقابلة ، والثانى خارجى ويتعلق بالمكاسب التى تعود عليه من المقابلة . فمن حيث

السبب الأول ، ينبغي أن يكون القائم بالمقابلة عند حسن ظن العميل بحيث يؤثر اهتمامه ، فيعتنى بمظهره من جميع النواحي ، وأن يكون رابط المجاش متمالكا لنفسه ، وأن يتحدث بصوت واضح مقبول ، وألا تكون له عادات سيئة كقضم الأظافر مثلا أو أية لازمات عصبية . ويجب أن يكون المقابل لبقا بشوش الوجه قادرا على الانصات ، وأن يكون ملما بموضوع المقابلة بدرجة كافية . أما عن الدافع الخارجى ، أى المكاسب والفوائد التى ينتظرها الفرد من المقابلة ، فانها تختلف من موقف الى آخر ، ففى مقابلة التخصيم (التوظيف) مثلا نجد الفرد متمتعا بدرجة كبيرة من الدافعية ، اذ لديه حافز الحصول على العمل ، بحيث يبدو عصبيا غير متمالك لنفسه ولا يستطيع التركيز .

٢ - العميل مهيا (موجه) نحو الموقف :

يصبح العميل مهيا Oriented أو موجها نحو المقابلة عندما يتعرف على شخصية القائم بالمقابلة وموضوع المقابلة ، بحيث يكون الموضوع واضحا له . والتوجيه ضرورى قبل البدء فى المقابلة ، على أن يستمر طوال المقابلة . ويسير التوجيه متدرجا من العموميات الى الجزئيات ، ومن النظرة الشاملة الى النظرة الفردية ، ومن الصورة العامة الى الملامح الخاصة . ويستلزم التوجيه اقتراح الأفكار وعرضها وتنسيقها بحيث يستطيع كل من العميل والمقابل التفكير فى موضوع واحد .

ومن مشاكل التوجيه أنه ليس دائما متعلقا بالفهم ، حيث تلعب الانفعالات دورها فى هذا المجال . ففى مقابلة الانتقاء مثلا قد يكون الفرد فى أحسن حالاته النفسية بحيث يحاول التأثير على المقابل ، أو على النقيض من ذلك قد يكون خائفا مرتبكا يشعر بالقلق بحيث لا يستطيع التعبير عن أفكاره بوضوح ، وفى هذه الحالة ينبغي أن يقوم المقابل بتوجيه الفرد انفعاليا .

٣ - تنمية وسائل الاتصال :

نظرا لأن المقابلة لا تخرج عن كونها عملية اتصال بين فردين ، فمن الواضح أن المقابلة لن يكتب لها النجاح اذا لم تتم عملية الاتصال على الوجه الأكمل . ويسير الاتصال من العميل واليه أى فى طريق مزدوج ، ولكن تقع مسئولية نجاح عملية الاتصال على القائم بالمقابلة ، فمن واجبه أن يعد وسائل الارسل والاستقبال السليمة . ويستلزم ذلك استخدام اللغة السليمة

البسيطة دون حاجة الى استعمال ألفاظ معقدة ، مع مراعاة السرعة المعقولة فى الحديث والصوت الواضح المتزن ، مع استخدام كل لفظ فى مكانه الصحيح ، وهذا يتطلب توافر حصيلة لغوية كافية لدى القائم بالمقابلة .

والمقابل اليقظ ينصت دائما لموضوعين : المحتوى « الواضح » Manifest والمحتوى « الكامن » Latent . ويتضح الفرق بين المحتويين عندما يذكر العميل أثناء المقابلة مثل هذه العبارات « انى اشعر بالخوف من شيء ما ، ولست أعرف ما هو على وجه التحديد » أو « انى قلق معظم الوقت » ، فالمحتوى الواضح هو أن العميل خائف وقلق ، ولكن لماذا ؟ هنا تكمن الأشياء أو المحتوى الكامن الذى يبحث عنه المقابل خلال المقابلة .

٤ - عدالة القائم بالمقابلة :

تقتضى العدالة أن نعامل الآخرين بموضوعية بعد جمع قسط وافى من المعلومات عنهم . وتتضمن العدالة ألا تؤثر رغبات من يصدر الحكم (المقابل) أو تحيزه أو تحامله على قراراته بحال من الأحوال . وينبثق موضوع العدالة فى المقابلة من أن كلا من العميل والمقابل شخص معرض للنزوات والأهواء الشخصية ، وهنا ينبغى أن يفتن المقابل الى القوى الشخصية التى قد تؤثر عليه فى أحكامه ويحاول أن يسيطر عليها .

وللعدالة أهميتها بصفه خاصة فى مقابلات الانتقاء والتخديم والترقى . وهنا يضع المقابل نصب عينيه ألا يتأثر بأراء جانبية أو مفاهيم ومدرجات مسبقة أو شائعات أو أحكام فردية متحيزة أو متحاملة عند حكمه على العميل . ويصدر الحكم الصادق على أساس من المعرفة الأكيدة وفهم المشاعر والتفكير العميق والاستبصار .

مما تقدم يتضح أن المقابلة نوع معقد من النشاط تستلزم أن يعامل الفرد كإنسان له كيانه ، وأن يوجه الى الطريق السليم ، مع تنمية وسائل الاتصال السليمة ، واتباع العدالة (١) .

(١) J. Weinland, and M. Gross ; **Personnel Interviewing**. New York : Ronald Press, 1952, pp. 6-18.

اجراءات المقابلة :

ان الهدف من المقابلة هو الحصول على معلومات عن المرشح للوظيفة وتقييمها بما يساعد على التنبؤ الصحيح المصادق عن انجازه مستقبلا مقارنة بالتنبؤات عن باقى المرشحين . وتتضمن المقابلة الحصول على بيانات وأدلة عن امكانيات الفرد بالنسبة لمتطلبات العمل . ونجد بعض هذه الأدلة بطلب الالتحاق ، ولكن يجب تأييدها بالمعلومات التى يمكن الحصول عليها من مقابلة شخصية ، كما يمكن الاستفادة من المعلومات التى نحصل عليها من تطبيق الاختبارات النفسية .

ويمكن تقسيم اجراءات المقابلة الى ثلاثة مراحل هى :

- ١ - المرحلة التمهيدية .
- ٢ - اجراء المقابلة .
- ٣ - اتخاذ القرار النهائى .

المرحلة التمهيدية :

تمهد هذه المرحلة لاجراء المقابلة من خلال تأكيد ما يأتى :

- (أ) أن المفحوص قد حصل على جميع المعلومات التى يحتاج اليها .
- (ب) أن المرشحين قد دعوا الى المقابلة ويتم استقبالهم والترحيب بهم .
- (ج) اعداد قاعة انتظار مريحة للمرشحين .
- (د) اعداد قاعة للمقابلة يتوافر فيها الهدوء والبعد عن مشتتات الانتباه .

مرحلة المقابلة :

توصف المقابلة بأنها « محادثة ذات هدف » ، وأهداف المقابلة هى :
استخلاص المعلومات من المرشح للوظيفة فيما يتعلق بذاته ومؤهلاته وخبراته وطموحه ، وكذا امداده بمعلومات عن المؤسسة والعمل المتقدم له مما يساعده على تقدير موقفه . ويجب التخطيط للمقابلة بدقة واعداد رؤوس الموضوعات

التي تناقش مع المرشح . وهناك وسيلتان معروفتان لتحليل المرشحين من خلال المقابلة هما : « خطة السبع نقاط » Seven Point Plan والثاني « مشروع التقدير الخماسي » Five-Fold Grading Schemi (١) وتغطي « خطة السبع نقاط » الموضوعات الآتية :

- ١ - الصحة والمظهر العام : وتشمل الحالة الجسمية والصحية ، والمظهر ، والتحمل ، والكلام .
- ٢ - المهارة : تشمل التعليم ، والمؤهلات ، والخبرة .
- ٣ - الذكاء العام : القدرة العقلية العامة .
- ٤ - الاستعدادات : الميكانيكية ، أو المهارة اليدوية ، أو سهولة استخدام الكلمات أو الأعداد .
- ٥ - الميول : عقلية ، عملية - انشائية ، بدنية ، اجتماعية ، فنية .
- ٦ - التأثير العام : مقبول ، التأثير على الآخرين ، الثبات ، الاعتماد على النفس ، الثقة بالذات .
- ٧ - الظروف الخاصة : العائلية ، مهن أفراد العائلة .

أما « مشروع التقدير الخماسي » فيغطي النقاط الآتية :

- ١ - التأثير على الآخرين : الشكل العام ، المظهر ، الحديث والسلوك العام .
- ٢ - المؤهلات المكتسبة : التعليم ، التدريب المهني ، الخبرة .
- ٣ - القدرات الفطرية : السرعة الطبيعية للفهم والاستعداد للتعلم .
- ٤ - المدافعية : الأهداف التي يضعها الفرد ومدى مثابرته وتصميمه على متابعتها ، ونجاحه في تحقيقها .
- ٥ - المواقف : الاستقرار الانفعالي ، القدرة على مواجهة الشدائد ، القدرة على التعامل مع الآخرين .

وقد يفضل بعض الأخصائيين في مجال شئون الأفراد التصنيف الآتي :

- (أ) المعرفة المتخصصة والخبرة .
- (ب) التعليم ، والتدريب ، والمؤهلات العلمية .
- (ج) خواص الشخصية .
- (د) الخواص الجسمية .

قائمة مراجعة للمقابلة :

يستطيع القائم بالمقابلة أن يحصل على المعلومات التى ينشدها لتقييم
المفحوصين مع مراعاة النقاط الآتية :

- ١ - يكون ودودا وغير رسمى بقدر الامكان .
- ٢ - معاونة المرشح على أن يشعر بالارتياح بالبداية بمناقشة عامة أو ملاحظات عامة ، وتشجيعه للتعبير عن نفسه باستخدام الأسئلة العامة .
وتجنب الأسئلة التى توحى بإجابات معينة ، أو الاسهاب فى الحديث
الا عند شرح جوانب العمل .
- ٣ - المحافظة على العلاقة مع العميل من خلال الاستجابة بعطف وتقبل سواء فى الاجابات أو التعليقات .
- ٤ - التخطيط مسبقا للموضوعات التى ينبغى تغطيتها خلال المقابلة وخاصة ما يتعلق بجوانب التعليم والمؤهلات والخبرة والطموح .
- ٥ - التعمق للكشف عن التفاصيل التى لم تذكر بأسهاب فى طلب الالتصاق أو فى الاجابة عن الأسئلة .
- ٦ - محاولة الكشف عن جوانب النجاح فى خبرة العميل مع اتاحة الفرصة له كى يتحدث عن منجزاته ، وفى نفس الوقت محاولة التعرف على نواحي قصوره .
- ٧ - تحليل المتابع المهنى للعميل كى يمكن معرفة ما اذا كان انتقاله أو ترقيه من عمل الى آخر كان يسير بطريقة طبيعية ، وأنه تطور مهنيا بأسلوب محدد من خلال تنمية معارفه وخبراته .
- ٨ - تقييم دافعية العميل من خلال مراجعة انجازاته الفعلية ومطابقتها لخطته المستقبلية وأهدافه وطموحه وقدراته وامكانياته .
- ٩ - تقدير طاقته على تنمية مهارات جديدة أو تحمل مسئوليات وأعباء اضافية من خلال مناقشة الطريقة التى استخدمها العميل فى تنمية معارفه وخبراته أثناء العمل .

١٠- محاولة الحصول على استنتاجات تختص بذكاء العميل وقدرته على التفكير من خلال سجلاته الدراسية والمهنية ، وكذا من خلال طريقته فى الاجابة عن الأسئلة والاشتراك فى المناقشة .

وفيما يلى بعض النماذج والبطاقات التى تستخدم فى تقدير المقابلة ودليل للمقابلة ..

بطاقة تقدير المقابلة		
التاريخ :		
اسم المقابل :		
الاسم :	السن :	الوظيفة :
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> + ٢ ٢ - ٢ </div> <div style="border-top: 1px solid black; width: 100%;"></div>		
(١) التاريخ المهني :		

شكل ٣٥ - بطاقة تقدير المقابلة

$- \mu$ μ $+\mu$
 _____|_____

(ب) التعليم والتدريب :

.

$- \mu$ μ $+\mu$
 _____|_____

(ج) البيئة المنزلية :

(تابع) شكل ٣٥ - بطاقة تقدير المقابلة (تكملة)

$\begin{array}{ccc} +م & م & -م \\ \hline & 1 & \end{array}$

(د) التوافق الاجتماعي الحالي :

$\begin{array}{ccc} +م & م & -م \\ \hline & 1 & \end{array}$

(هـ) الشخصية والدافعية :

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| () ١ - النضج العقلي | () ٨ - المبادأة والتصرف |
| () ٢ - الاتزان الانفعالي | () ٩ - المثابرة |
| () ٣ - روح الفريق (التعاون) | () ١٠ - الثقة بالذات |
| () ٤ - اللباقة | () ١١ - التأثير على الآخرين |
| () ٥ - المرونة والتوافق | () ١٢ - صحة الضمير |
| () ٦ - التصميم والعزيمة | () ١٣ - الدأب على العمل |
| () ٧ - الضبط الذاتي | () ١٤ - الأمانة والاخلاص |

ملخص الصفات الناقصة

(و) ملخص الصفات السائدة

(تابع) شكل ٣٥ - بطاقة تقدير المقابلة (تكملة)

(ز) ملخص شامل :

ممتاز +م م -م ضعيف
(ح) تقدير شامل :

(تابع) شكل ٣٥ - بطاقة تقدير المقابلة (تكملة)

دليل استخدام بطاقة تقدير المقابلة (١) :

فيما يلي توجيهات لتسجيل خلاصة المقابلة فى « بطاقة تقدير المقابلة » ، وذلك لمساعدة القائم بالمقابلة على تلخيص أفكاره . هذا بالإضافة الى مايشتمل عليه من تفسير للبيانات التى يحتوى عليها دليل المقابلة مما يساعد القائم بالمقابلة على تقدير شخصية الفرد ودافعيته وقيمه .

وحيث ان تسجيل نتائج المقابلة تمثل جانبا حيويا فى عملية الانتقال فمن الضرورى استكمال « بطاقة تقدير المقابلة » عقب انتهاء العمل من المقابلة مباشرة حيث تكون البيانات حاضرة فى الذهن ويمكن أن تستكمل فى اقصر وقت ، بينما قد تستغرق ضعف الوقت اللازم اذا ما تأجل تسجيل البيانات هذا بالإضافة الى ما قد يتسرب من الذهن من معلومات . ويراعى أن تسجل البيانات فى المكان المخصص لها بالبطاقة . وفيما يلى طريقة استكمال كل بند من بنود البطاقة :

(١) التاريخ المهنى :

يجب أن تسجل البيانات هنا مسلسلة حسب تاريخ حدوثها - كما يتضح أثناء المقابلة . لذا ينبغى أن تبدأ بتلخيص للأعمال السابقة يليها مناقشة الأعمال التى مارسها عقب الانتهاء من الدراسة حسب تاريخ مزاومتها . ومن الأفضل أن تكون المناقشة تفسيرية وتحليلية ، مع التركيز على المعلومات المتعلقة بالشخصية والدافعية والأخلاق . ومن الجلى أنه يتعذر الحصول على تفسير واضح من كل حقيقة مفردة ، ولكن يمكن الاستدلال على الجوانب السلوكية من خلال ما يمكن تجميعه من معلومات أثناء المناقشة .

وفى نهاية مناقشة بند « التاريخ المهنى » ينبغى أن يتأكد المقابل من توضيح مستوى الخبرة المهنية للفرد وإلى أى مدى تتفق مع مطالب العمل الذى سيلتحق به . ولذا فمن الضرورى أن يضع المقابل علامة فى الخانة المناسبة على سلم التقدير فى المكان الملائم . مع ملاحظة أن رموز التقدير هى : « م + » تعنى فوق المتوسط ، « م » متوسط ، « م - » أقل من المتوسط . ويراعى أن يكون التقدير ملائما للعمل المتقدم له الفرد .

R. Fear : **The Evaluation Interview** (2nd ed.). (١)
New York : Mc. Graw-Hill, 1973. Ch. 14.

(ب) التعليم والتدريب :

كما فى البند السابق ، يجب أن تسجل البيانات هنا سلسلة حسب تاريخ وقوعها ، بمعنى البدء بمناقشة التعليم الثانوى ثم يلى ذلك مناقشة مستفيضة للدراسة الجامعية وما يلى ذلك من دراسات عليا . وهنا أيضا تكون البيانات تفسيرية وتحليلية مع الاطلاع على الشهادات والمستندات والخروج منها بأدلة ومعلومات . وهنا تبرز أهمية تفسير تقديرات المواد الدراسية وموقعه بالنسبة لزملائه فى الدراسة . ولا يغفل المقابل عن تسجيل جوانب النشاط المدرسى ونشاط وقت الفراغ أثناء الدراسة . وينبغى تسجيل أسماء المدارس والمعاهد والكليات التى التحق بها والمؤسسات التى تدرب بها وفى النهاية يسجل المقابل تقدير هذا البند على سلم التقدير فى الخانة المناسبة .

(ج) الحياة الأسرية :

نظرا لضيق المكان المخصص لهذا البند يكتفى بتسجيل البيانات ذات التأثير على نمو الفرد وتطوره . ويذكر ملخص عن بيانات الآباء والاخوة وعلاقة الفرد بهم وتأثير هذا على شخصيته وسلوكه وفى النهاية يسجل تقدير هذا البند على سلم التقدير .

(د) التوافق الاجتماعى الحالى :

ينبغى أن تعنى التعليقات التفسيرية فى هذا البند أساسا بالحكم على ميل الشخص واهتماماته وتوافقه فى الحياة الزوجية ، والاستقرار المادى (المالى) ، والصحة . ويسجل تقدير هذا البند فى الخانة المناسبة على سلم التقدير .

(هـ) الشخصية والسلوك والدافعية :

يسبق كل سمة من السمات الأربعة عشرة زوج من الأقواس ، مما يسمح للمقابل بأن يسجل تقديرا لكل سمة . ونؤكد هنا ما سبق ذكره من أن الحكم على هذه البنود ينبغى أن يكون فى إطار ما تستلزمه الوظيفة موضع الاعتبار . وباستخدام سلم تقدير خماسى يستطيع المقابل أن يسجل تقديره فى الأقواس بجوار كل سمة على الأساس الآتى : « + » ، إذا كان يرى أن الشخص

ممتاز فى الصفة ، « م + » اذا كان يرى الشخص فوق المتوسط فى التقدير ،
« م » اذا كان تقدير الشخص فى الصفة متوسطا أو مناسبا ، « م - » اذا
كان تقدير الصفة أقل من المتوسط ، « - » اذا كان يرى أن الشخص يفتقر
الى وجود الصفة ، واذا لم يستطع المقابل أن يحدد تقديرا لاحدى الصفات
فعليه ألا يدون شيئا داخل الأقواس بالنسبة لهذه الصفة .

ومما لا شك فيه أن الصفات الأربعة عشرة لا تمثل جميع الخواص أو
السمات التى تستلزمها جميع الأعمال ، ولكن روعى فى اختيار هذه القائمة
أنها أكثر الصفات ارتباطا بأغلب الأعمال من واقع الخبرات والبحوث بالنسبة
للأعمال ذات المستوى العالى بصفة عامة . واذا ما اتضح وجود صفات
أخرى لازمة خلاف ما هو موجود بالقائمة يمكن اضافتها فى خانة « ملخص
الصفات السائدة » أو « ملخص الصفات الناقصة » بالقسم « و » من البطاقة .

وعند تقدير الصفات على المقابل أن يستعيد انطباعاته الخاصة بالبنود
السابقة للخروج بأدلة تساعد على تقدير الصفة بطريقة سليمة . فعلى سبيل
المثال نجد صفة « الدأب على العمل » ترتبط باعتبارات معينة مثل مدى الجهد
الذى كان يبذله فى الأعمال التى أنجزها ، والتركيز والمثابرة اثناء فترة
الدراسة ، ومدى تنميته لعادات العمل الطيبة فى العمل السابق ، وطاقته
على بذل الجهود الخلاقة والبناءة كما تتضح فى أوجه نشاطه وهواياته ومدى
قدرته على الانتظام فى دراسات مسائية بعد قضاء يوم عمل شاق .

والبنود التالية من شأنها أن تساعد المقابل على التفكير فى كيفية
استخدام البيانات التى حصل عليها اثناء المقابلة مما يساعده على تقدير
كل صفة من الصفات الأربعة عشرة الواردة فى « بطاقة تقدير المقابلة » . وعن
شان الأسئلة الآتية أن تنشط تفكير المقابل من حيث المعلومات الايجابية
والسلبية التى تواجهه اثناء تقدير الصفات . فالعبارات المسبوقة بعلامة
ناقص (-) تعطى مثالا للاستجابات غير المرغوب فيها بالنسبة للصفة
الجارى تقديرها ، بينما العبارات المسبوقة بعلامة زائد (+) تعطى مثالا
للاستجابات المرغوب فيها أو الايجابية .

١ - النضج العقلى :

- أية نزعة (ميل) لتبرير مشاعره .

+ هل تعلم أن يقبل نواحى قصوره ويعيش معها ؟

- سوء توافق مزمّن بالنسبة لواجبات عمله وظروفه ، مما يعكس عدم القدرة على تقبل ظروفه المهنية بحلوها ومرها .
- + أهداف مهنية موضوعة بدقة وواقعية .
- + اتجاهات مسئولة نحو الأسرة .
- مبالغ فى رعايته كالطفل .
- جهوده فى المدرسة لم تخرج عن الدراسات التى يعيل إليها .
- + مركز مالى مستقر .

٢ - الاتزان الانفعالى :

- + مدى القدرة على التماسك والسيطرة على الذات أمام مواقف الاحباط .
- وجود مشكلات مع الرؤساء أو المشرفين أو الآباء أو الزوجة تعكس الاستعداد لفقد السيطرة على نفسه .
- + مدى قدرته على التعامل مع جوانب قصور المرءوسين بصبر وهذوء .
- متقلب المزاج عادة ويندمج فى مواقف يمارس فيها التقلب من حالة مزاجية الى نقيضها .
- الميل الى التجهم فى مواجهة النقد .
- + مدى القدرة على عدم السماح للانفعالات بالتدخل فى قراراته واحكامه .

٣ - روح الفريق (المتعاون مع الآخرين) :

- + مدى نجاحه فى العمل كعضو فى فريق رياضى أثناء الدراسة أو النشاط الاجتماعى أو فى العمل .
- قوة دافعيته ليكون « نجم » الفريق ، ويحاول أن يحصل على أكثر من نصيبه فى الاعتراف والتقدير .
- + القدرة على وضع انجازات الجماعة فوق مشاعره الخاصة وطموحه .

- الميل الى الجمود أو عدم المرونة أو عدم التسامح أو التمسك
بالرأى .

+ اللباقة والحساسية الاجتماعية اللازمة لتنمية العلاقات الداخلية
الطيبة مع باقى أفراد الفريق والمحافظة عليها .

٤ - اللباقة :

+ الى اى مدى تعبر ملاحظاته وتعليقاته اثناء المقابلة عن اللباقة
واعتبار القائم بالمقابلة .

- تكرار الملاحظات اثناء المقابلة بطريقة جافة ومباشرة .

+ عندما يناقش علاقاته مع مرءوسيه ، الى اى مدى يعكس تقديره
لمشاعرهم .

+ الشواهد الدالة على أنه منصت ومستمع جيد .

٥ - المرونة والتوافق :

+ وجود شواهد تدل على ميله واهتمامه بالأعمال التى تتضمن
الاتصال بأنواع عديدة من الناس ومواقف متنوعة .

+ وجود أدلة تشير الى قدرته على انجاز واجبات متنوعة من العمل
بطريقة متأنية .

+ قدرته على الانتقال من عمل الى آخر يختلف تماما عن السابق دون
صعوبة .

- نشأته المنزلية وتميزها بعدم تعريضه لمواقف متنوعة .

- عدم التوافق مع الخدمة العسكرية اثناء فترة التجنيد .

٦ - التصميم والعزيمة :

+ مدى قدرته على الوقوف بجانب ما يعتبره صحيحا .

- سلبيته فى قيادة مرءوسيه وتوجيههم بالدرجة التى تجعله يعزف
أو يحجم عن طلب قيامهم بالعمل لساعات اضافية حتى يمكن
انجاز المطلوب فى الوقت المحدد .

- + استعداده لتفويض مسئولياته لبعض مرءوسيه على الرغم مما يترتب على ذلك من انجاز الواجبات بطريقة غير دقيقة .
- الشواهد الدالة على وجود انطباع بأنه متعاطف مع الآخرين ويراعى مشاعرهم أكثر من اللازم .

٧ - الضغط الذاتى :

- وجود شواهد تدل على ميله لتأجيل القيام بالواجبات التى لا يميل اليها فى عمله .
- فشله فى انتهاز الفرص الأكاديمية التى أتاحت له لعدم قدرته على فهم بعض الموضوعات بطريقة .
- + اشتراكه فى المسئوليات القومية على الرغم من أن أنشطة المجتمع المحلى لا تستهويه بصفة عامة .
- وجود أدلة على أنه اعتاد الحياة الهادئة السهلة مما لا يدعوه الى مواجهة المشكلات الصعبة .
- + وجود شواهد تدل على عزمه واهتمامه بالجوانب الصعبة فى عمله على الرغم من عدم ميله اليها .

٨ - المبادرة والتصرف :

- + قدرته على انجاز عمله بنجاح دون حاجة الى اشراف مباشر .
- ابداء الكراهية للمواقف المهنية التى لا تناسبه .
- + بذل الجهد لتحمل مسئوليات متزايدة .
- + وجود شواهد تدل على أنه مبادر الى العمل .
- عدم الرغبة فى انتزاع نفسه من مواقف مغلقة لا نهاية لها .

٩ - المثابرة :

- وجود أدلة على تغييره لعمله باستمرار .
- + مواصلته لدراسته السابقة من خلال الانتساب أو الدراسات الليلية .
- + عندما يبدأ عملاً ، يستمر فى انجازه حتى يستكمه .

- يجد صعوبة فى انجاز واجبات العمل المكلف بها ، دون أن تثار دافعيته من قبل الجماعة .
- + وجود أدلة على أنه يبدأ فى عمل أشياء لا يستطيع استكمالها .

١٠- الثقة بالذات :

- الثقة تخفى شعورا دفيناً بسيطرة أبوين مبالغين فى مطالبهما وينشدان الكمال دائماً .
- + يعكس تقييماً واقعياً لامكانياته مع الرغبة الصادقة فى اتخاذ موقف .
- + نشأ فى رعاية أب ناجح .
- كان يعاني لاستمرار مقارنته بأخ أكثر منه نكاء .
- يحجم عن تحمل مسئوليات اضافية خشية الفشل .

١١- قوة التأثير على الآخرين :

- + لشخصيته قوة التأثير على الآخرين وجذب انتباههم .
- لديه الاستعداد كى يستغله الآخرون لافتقاره الى تأكيد الذات .
- يميل الى الانطواء بدرجة أن يحجم عن الاشتراك فى النشاط الجمعى .
- + تشير سجلاته الى أدلة على مواقف قيادية فى المدرسة أو العمل أو فى البيئة .
- + وجود أدلة على نجاحه فى القيام بالأعمال التى تنمى قوة التأثير على الآخرين .

١٢- صحة الضمير :

- تشير سجلاته المهنية الى الميل للتسبب فى تصرفاته .
- + لديه الاستعداد لأن يقضى ساعات اضافية فى عمله ، دون أن يطلب رئيسه ذلك ، كى ينجز عمله اذا ما تطلب الموقف ذلك .

- يميل الى التطلع الى ساعته ما بين لحظة وأخرى فى انتظار وقت الانصراف .

+ تشير الدلائل الى وجود معايير أخلاقية يلتزم بها فى عمله .

١٢- الدأب على العمل :

+ تشير الأدلة الى تعوده على الدأب على العمل المتواصل .

- يشير سلوكه العام الى التراخى مما يعكس بذل طاقة دون المتوسط .

- يعارض بشدة فكرة قضاء ساعات اضافية فى العمل .

+ يوحى مظهره بتمتعه بصحة ممتازة مما يعكس قوة تحمله وقوته الجسمية .

- يبحث دائما عن الأعمال ذات الواجبات السهلة .

١٤- الأمانة والاخلاص :

+ لديه استعداد دائم ليقدر الأشياء والأشخاص حق قدرها .

+ تشير الأدلة الى تأثير نشأته المبكرة على تنمية معايير خلقية .

+ سلوكه اثناء المقابلة يشير الى استعداده للتحدث صراحة عن الجوانب الضعيفة والقوية فى حياته .

- هناك من الأدلة ما يشير الى أنه مهياً فى اتجاه المكاسب الشخصية لدرجة أنه لا يحمل شعورا بالانتماء أو الولاء لأية منظمة .

- هناك من الأدلة ما يشير الى مغالاته فى تقدير ذاته أو منجزاته .

- تشير أحاديثه الى عدم التماسك أو الاتساق مع نتائج الوسائل الأخرى المستخدمة فى الانتقاء ، مثل بيانات طلب الالتحاق أو المقابلة التمهيدية ، أو الاختبارات النفسية ، أو خطابات التوصية .

وبعد تقدير الصفات الأربعة عشرة ، يضع المقابل تقديرا شاملا لهذا الجزء من البطاقة على سلم التقدير . وحتى يمكن وضع هذا التقدير الشامل يسترشد المقابل بمراجعة البنود الايجابية ويقارنها بالبنود السلبية ، مع ملاحظة أن بعض الصفات تستحق تقديرا أعلى من غيرها ، فمثلا نجد أن التقدير السلبي لصفة « الأمانة والاخلاص » يكفى دون شك لحو التقديرات

الايجابية لباقي الصفات . وبالإضافة الى ذلك ، فبعض الصفات مثل « النضج العقلى » و « الثبات الانفعالى » و « الدأب على العمل » تزداد أهمية عن صفات « الملباقة » و « العزيمة » و « قوة التأثير على الآخرين » . ولا يغرب عن البال أنه عند وضعه للتقدير الشامل لهذا الجزء من البطاقة فإن المقابل يسترشد بمطالب العمل المعين الجارى الانتقاء له . فمثلا نجد أن « قوة التأثير على الآخرين » قد تعطى وزنا كبيرا فى حالة الشخص الذى ينتقى لوظيفة « مشرف على الانتاج » أكثر منه فى حالة من يتقدم لوظيفة « مدير شئون عاملين » .

(و) ملخص الصفات السائدة والصفات الناقصة :

يعنى هذا الجزء من « بطاقة تقدير المقابلة » بأهم نتائج المقابلة ، من حيث ما يتميز به الفرد موضع المقابلة بصفة شاملة . وتمثل بنود هذا القسم من البطاقة تلخيصا لعدد من العوامل الفردية . فمثلا قد يضع المقابل فى خانة الصفات السائدة « بنذا يذكر » يتميز بشخصية مندوب مبيعات ناجح ، بدلا من سرد عدد من الصفات أو العوامل المميزة « لشخصية موظف المبيعات الناجح » مثل الجراءة والإقدام ، وروح الدعاية والمرح ، وحضور البديهة ، والمظهر ، والحساسية الاجتماعية ، وقوة الاقتناع .

وينبغى أن يتضمن هذا القسم من البطاقة النتائج الأساسية الناجمة عن عملية الانتقاء بأكملها ، مع التركيز على نتائج اختبارات الاستعدادات والمقابلة بصفة خاصة . وعلى ذلك ، فبالإضافة الى ما خرج به المقابل من المقابلة ، ينبغى أن يتضمن هذا القسم النتائج المتاحة عن اختبارات القدرة العقلية ، أو القدرة اللفظية ، أو القدرة العددية ، أو الفهم الميكانيكى ، أو الاستعداد الاجتماعى ، أو الاستعداد للأعمال المكتبية . ومن المفيد أن يربط المقابل بين نتائج كل من الاختبارات والمقابلة بطريقة تيسر معرفة مستوى تفكير الفرد موضع المقابلة أو المتقدم للوظيفة ؛ ويمكن التعبير عن مستوى التفكير بما يأتى : القدرة التحليلية ، القدرة على التخطيط والتنظيم ، ودقة التفكير وعمقه ، واتساع الأفق ، والاستبصار .

ونؤكد هنا مرة أخرى ضرورة الاهتمام بالصفات التى ترتبط مباشرة بالوظيفة الجارى الانتقاء لها .

(ز) ملخص شامل :

فى هذا الجزء من البطاقة يسجل المقابل ملخصا قصيرا لمواصفات الفرد موضع المقابلة فى شكل ثلاث فقرات - الأولى تختص بتلخيص الصفات السائدة لدى الشخص ، والثانية تتعلق بالصفات الناقصة التى يفتقر اليها ، والثالثة يقارن فيها المقابل بين محتويات الفقرتين السابقتين ويقرر ما اذا كانت الصفات السائدة تغلب على الصفات الناقصة أو العكس ، ويشرح وجهة نظره فى ذلك . ولابد لهذا البند أن يبرز شخصية الفرد باعتبارها فريدة ومتميزة عن غيرها .

(ح) تقدير شامل :

يمثل تقدير المقابل للفرد موضع المقابلة على سلم التقدير فى آخر البطاقة المرحلة النهائية من مقابلة الانتقاء ، حيث يمثل هذا التقدير النهائى وزنا لجميع الأدلة التى جمعت أثناء خطوات الانتقاء . وعلى ذلك ، فإن المقابل لا يكتفى هنا بالتقديرات التى وضعها أثناء مراحل المقابلة ، بل يضع فى اعتباره أيضا جميع المعلومات المشتقة من المقابلة التمهيدية . وطلب الالتحاق ، واختبارات القدرات والاستعدادات ، وغيرها من البيانات .

وعند وضع التقدير النهائى الشامل ، يستند المقابل الى مقارنة الصفات السائدة بالصفات الناقصة وتقلب احداها على الأخرى ، مع مراعاة أنه لن يتيسر لشخص أو لا نتوقع منه أن يمتلك كل المؤهلات المدرجة فى مواصفات عمل من الأعمال . ومهمة المقابل أن يزيد جوانب القوة الصفات السائدة فى مواجهة جوانب الضعف للصفات المفقودة أو الغائبة التى يفتقر اليها الشخص ، بمعنى أن يتساءل المقابل عن المدى الذى تتسبب عنه جوانب النقص فى إعاقة طالب الوظيفة عن مزاولة العمل المنشود ، وفى نفس الوقت يقدر المدى الذى تساعد فيه الصفات السائدة الشخص على أن يصبح ناجحا فى انجاز العمل المنشود .

وينبغى أن يتذكر المقابل أيضا أن بعض الصفات السائدة القوية قد تعوض الشخص عن بعض الصفات الناقصة ، فمثلا نجد فى بعض الحالات أن الدافعية والخبرة المرتبطة بالعمل والخواص العقلية الجيدة قد تعوض عن المستوى الأقل من المتوسط فى التعليم ، وفى هذه الحالة قد يحصل الشخص على تقدير شامل يعادل « فوق المتوسط » على الرغم من أن تقدير مستوى التعليم والتدريب لا يتجاوز « أقل من المتوسط » .

ان درجة « ممتاز » فى التقدير الشامل يحتفظ بها عادة لهؤلاء الذين يمتلكون صفات سائدة عديدة وجوانب القصور لديهم محدودة أو ليست بذات أهمية . وبالنسبة لهؤلاء الذين يقدررون بدرجة « فوق المتوسط » فانهم أشخاص على المستوى المطلوب بدرجة جيدة ، ونواحى قصورهم – وان كانت تزيد بعض الشيء عن فئة الممتازين – لكنها لم تصل الى الحد الذى يعوقهم عن انجاز العمل بنجاح . أما الأشخاص الذين يحصلون على تقدير « متوسط » فهم أولاء الذين تتوازن أو تتعادل نواحى قوتهم مع جوانب ضعفهم تقريباً . وعلى أى الحالات يجب ألا تتسبب نواحى الضعف فى عدم انجازهم للأعمال بدرجة متوسطة .

ومن الناحية المثالية ، نتوقع ألا يحصل على الوظيفة الا هؤلاء الذين يحصلون على تقدير « ممتاز » و « فوق المتوسط » فقط . ولكن فى بعض الأحيان تحتم ظروف التوظيف استخدام عدد من الحاصلين على تقدير « متوسط » . أما هؤلاء الحاصلون على تقدير « أقل من المتوسط » و « ضعيف » فيجب عدم استخدامهم تحت أى ظروف وذلك لصالح كل من المنظمة والفرد على المدى الطويل .

الخلاصة

يتلخص ما سبق مناقشته بهذا الفصل فى النقاط الآتية :

١ - هناك مصادر عديدة للمعلومات عن المتقدمين للوظائف ، وهى تتضمن طلب الاستخدام ، والمراجع الشخصية ، والتقارير السابقة ، والاستقصاءات ، وخطابات التوصية ، والاختبارات النفسية ، والمقابلة الشخصية . وتشمل البيانات الشخصية تاريخ حياة الفرد ، وبيانات طلب الالتحاق والسجلات .

٢ - السيرة الذاتية عبارة عن تاريخ حياة الفرد كما يدونه بنفسه ، وهى تتضمن تاريخه الأسرى ، وتطور حياته ، وقيمه وأهدافه ، والخبرات التى مر بها وأثرت على حياته . وتتخذ السيرة الذاتية صوراً عديدة منها : تاريخ حياة الفرد ، والمذكرات اليومية ، والبرامج اليومية ، وبطاقات البيانات الشخصية .

٣ - تعد المؤسسات طلبات التحاق بالأعمال الشاغرة بها ، وهى تختلف من مؤسسة الى أخرى . ويتضمن طلب الالتحاق غالبا بنودا تختص باسم طالب العمل ، وعنوانه ، وتاريخ ميلاده ، وحالته الاجتماعية ، ومؤهلاته الدراسية ، وخبرته السابقة ، والوظيفة التى يرغب فى الالتحاق بها ، واللغات التى يجيدها ، ومعلوماته عن العمل المرتقب ، وهواياته . ويعتبر طلب الالتحاق وسيلة أساسية للاختبار البدئى فى عملية الانتقاء . ومن شأن البيانات الموجودة بالسجلات أن تلقى الضوء على الخبرة السابقة للفرد وامكانياته المهنية والتحصيلية والعقلية .

٤ - قامت فكرة الاختبارات النفسية واستخدامها على أساس أن هناك فروقا بين الأفراد من حيث القدرة على التعلم وانجاز الأعمال ، وأن القدرات تتفاوت بالنسبة للفرد نفسه ، مع مراعاة أثر البيئة والثقافة على محتويات الاختبار ونتائجه . وفى مجال الصناعة تستخدم الاختبارات النفسية للأغراض الآتية : اختبار الأفراد الصالحين للعمل ، والتوجيه والتصنيف المهنى ، واختيار الصالحين للتدريب ، وتنظيم نقل وترقية الأفراد ، وتقليل عدد الحوادث . وعند استخدام الاختبارات تراعى الاعتبارات الآتية : ثبات الاختبار ، وصدق الاختبار ، والمعايير . وتصنف الاختبارات النفسية أساسا الى : اختبارات الذكاء ، واختبارات الاستعدادات ، واختبارات الميول ، واختبارات الشخصية .

٥ - المقابلة الشخصية هى محادثة بين شخصين لغرض معين . وعند اجراء المقابلة ينبغى أن نضع فى اعتبارنا ما يأتى : التعامل مع العميل كشخص ، وأن يكون مهيا للموقف ، وتنمية وسائل الاتصال مع العميل ، وعدالة القائم بالمقابلة . تنقسم اجراءات المقابلة الى : المرحلة التمهيديّة ، واجراء المقابلة ، واتخاذ القرار النهائى . وهناك نماذج تستخدم فى تقدير المقابلة ودليل للمقابلة .

★ ★ ★

الفصل العاشر

تطبيقات عملية فى الانتقاء

ناقشنا فى الفصلين السابقين مفهوم عملية الانتقاء والوسائل المستخدمة للانتقاء . واستكمالا للفائدة يعرض المؤلف فى هذا الفصل تطبيقات عملية للانتقاء اشترك فى تخطيطها وتنفيذها لاختبار العاملين لبنك فيصل الاسلامى . وقد تمت العملية الاولى لاختبار العاملين « لبنك فيصل الاسلامى بالخرطوم » (١) . وقد تبع ذلك القيام بعملية اختيار العاملين « لبنك فيصل الاسلامى المصرى بالقاهرة » ، وهى العملية التى اقردها لها هذا الفصل لتكون نموذجا لعملية انتقاء متكاملة فى البيئة العربية .

فى شهر رمضان عام ١٣٩٧ هـ صدر قانون انشاء بنك فيصل الاسلامى المصرى برأسمال سعودى - مصرى مشترك بلغ ٤٠ مليون دولار أمريكى . وبدأ البنك منذ صدور قرار انشائه فى الاعداد للقيام بالمهام التى أنشئ من أجلها . وفى مجال انتقاء الصفوف الاولى للعمل بالبنك ، طلب البنك من الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية القيام بعملية انتقاء مهنية لشغل الوظائف الشاغرة فيه ، وحدد البنك الوظائف التى طلب الانتقاء لها كما يلى (٢) :

- | | |
|--------------------|------------------|
| (١) رؤساء اقسام | (ب) وكلاء اقسام |
| (ج) مصرفيون أول | (د) مصرفيون ثوان |
| (هـ) مصرفيون ثوالث | (و) وظائف كتابية |

وبناء على ذلك قام الاتحاد باجراء الاتصالات اللازمة بالخبراء النفسيين

(١) جابر عبد الحميد ، سيد عبد الحميد مرسى ، محمود الانصارى ؛ « تقرير عن عملية انتقاء موظفى بنك فيصل الاسلامى السودانى » . بحث غير منشور . الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ، سبتمبر / أكتوبر ١٩٧٧ .

(٢) جابر عبد الحميد وآخرون ؛ « تقرير عن عملية انتقاء العاملين لبنك فيصل الاسلامى المصرى » بحث غير منشور . القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ، يوليو / أغسطس ١٩٧٨ .

فى مجال انتقاء العاملين بالبنوك الاسلامية ، وتشكل فريق الخبراء الذى اشرف على البرنامج تخطيطا وتنفيذا (١) .

وقبل البدء فى تنفيذ البرنامج رأى هؤلاء الخبراء القيام بمناقشة استطلاعية للتعرف على أبعاد تصور اللجنة الفرعية المختصة المنيقة من مجلس ادارة البنك لهذا البرنامج ، ولا سيما أن هذه اللجنة كانت على دراية بعملية انتقاء العاملين ببنك فيصل الاسلامى السودانى . وقد أسفر هذا اللقاء عن التعرف على وجهات نظر مجلس ادارة بنك فيصل الاسلامى المصرى ، وعن تحديد مواصفات الاعلان عن الوظائف المطلوبة وتوقيته ، وعن تحديد الخطوات التالية بعد تلقى طلبات المتقدمين لهذه الوظائف . وقد بدأت لجنة الخبراء فى التخطيط لبرنامج الانتقاء وتحديد مواصفاته ومناقشة أسسه العلمية والتنفيذية . وسوف نعرض فيما يلى وصفا تفصيليا لهذا البرنامج يتضمن هذه الجوانب النظرية والتنفيذية .

نماذج الانتقاء المهنى :

يقصد « بالانتقاء المهنى » تلك العملية التى تسعى الى تحقيق المواءمة المهنية عن طريق انتقاء أفضل المتقدمين لعمل معين أو شغل وظائف معينة . وبهذا المعنى يصبح الانتقاء متعلقا بقرار رفض أو استبعاد غير الصالحين أو غير الملائمين للعمل ، أو قرار قبول بالانتقاء أفضل المتقدمين ، وحين يكون عدد المتقدمين كبيرا وعدد الوظائف المعلن عنها محدودا فإن الانتقاء يصبح أقرب الى نموذج الرفض منه الى نموذج القبول . والانتقاء المهنى أفضل أساليب المواءمة المهنية بين العمل والعاملين .

وفى الانتقاء المهنى توجد نماذج مختلفة ، كان لابد من المفاضلة بينها لأغراض البرنامج الحالى ، وهذه النماذج هى :

- ١ - نموذج الانتقاء من خلال الاختبار فى مواقف العمل المعادية : On-Job Testing : ويتطلب هذا النموذج ملاحظة سلوك الأفراد فى هذه المواقف وتقدير أدائهم والحكم عليه لتحديد مستوى ايجازهم للعمل ، ثم اتخاذ قرار فى ضوء كل هذا حول مدى ملاءمة الفرد للعمل .

(١) تشكل فريق الخبراء من : (أ) د . جابر عبد الحميد جابر ،
١ . د . فؤاد أبو حطب ، ١٠ د . سيد عبد الحميد مرسى ، د . حسين الدرينى .
د . السيد زيدان ، د . سليمان الخضرى ، ٩ . محمد سمير ابراهيم ،
١ . محمود الأنصارى .

٢ - نموذج الانتقاء من خلال الاختبار في مواقف مصغرة : Miniature Replica ويعتمد هذا النموذج في تصميمه على مبدأ « الماثلة » Simulation مع مواقف العمل الطبيعية ، وعادة ما تكون هذه المواقف المصغرة أكثر يسرا وبساطة وأقل تكلفة . ويمكن في ضوء أداء الأفراد في مثل هذه المواقف تحديد مستواهم واتخاذ قرار في ضوء هذا الأداء حول صلاحية الفرد للعمل .

٣ - نموذج الانتقاء من خلال تطبيق الاختبارات المهنية والنفسية التي يتم اختيارها على أساس تحليل مهني دقيق : وهو يتضمن تحليل المقتضيات المهنية من خلال تحليل العمل ، بحيث تتحدد من خلاله الاستعدادات العقلية المعرفية والسمات الانفعالية والشخصية والخصائص الاجتماعية التي يتطلبها العمل ، ثم تختار الاختبارات - أن وجدت أو تصمم - أن لم تكن موجودة - لقياس هذه الجوانب .

والنموذج الأخير يفضل النموذجين الأولين لاعتبارات أساسية هي أنه يستغرق وقتا معقولا وتكلفته أقل ، بينما يحتاج النموذجان الأول والثاني عددا كبيرا من المتخصصين في تصميم المواقف والملاحظة بالاضافة الى الوقت الكبير الذي يستغرقه ذلك ، خاصة وأن الاختبار في النموذجين الأول والثاني يتخذ الطابع الفردي .

وهكذا يمكن أن تلخص الاطار النظري للبرنامج الحالي فيما يلي :

— أنه من بين أساليب المواءمة المهنية المختلفة اخترنا أسلوب الانتقاء المهني .

— أنه من بين نماذج الانتقاء المهني المختلفة اخترنا نموذج استخدام الاختبارات المهنية والنفسية القائمة على التحليل المهني .

خصائص البرنامج الحالي للانتقاء المهني

لابد لتنفيذ نموذج الانتقاء المهني المختار للبرنامج الحالي من توافر ثلاثة جوانب أساسية هي : المحكات ، والاختبارات ، واتخاذ القرارات . وسنتناول هذه الجوانب بالتفصيل موضحين علاقتها بالبرنامج .

أولا - المحكات (الموازين) :

يتطلب الانتقاء المهني تحديد مؤشر متفق عليه للنجاح المهني يعتمد في جوهره على تحليل دقيق للعمل ومتطلبات المهنة لتحديد الخصائص النفسية

اللازمة لهذا النجاح المهني تحديداً إجرائياً • وبهذه الطريقة يمكن الوصول الى « المحك » (الميزان) Criterion مصاغاً في إطار من « أداء العمل » Job Performance • ولكي يتحقق ذلك لابد من مراعاة ما يأتي :

١ - تحديد نوع العمل من خلال التعرف الدقيق على واجباته وخصائصه وتعيين مسميات العمل الشائعة •

٢ - توضيح محتويات العمل ومجاله عن طريق وصفه بدقة •

٣ - توضيح مستوى صعوبة العمل عن طريق تحديد مقتضيات العمل من حيث المهارة والمسئولية التي يتطلبها من القائم به حتى يؤدي العمل بنجاح •

والواقع أن مشكلة تحديد محك النجاح في الأعمال المصرفية الإسلامية لا زالت في حاجة الى مزيد من البحث والدراسة ، وهذه في رأينا إحدى المهام التي يجب أن يضطلع بها الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية في المستقبل • وعلى كل فقد أفادت لجنة الخبراء من التوصيف الذي زدنا به بنك فيصل الإسلامي المصري والذي حدد فيه المهام الأساسية لجهاز البنك التنفيذي بدءاً بالمحافظ فنائبه فمديرى الإدارات التي تناولها الهيكل التنظيمي للبنك • وقد التزم هذا التوصيف في كل وظيفة من وظائف مديرى الإدارات المختلفة بتحديد موقع الوظيفة ، ثم وصف عام لها ، فتحدد لواجباتها ومسئولياتها ، وعرض للاشتراطات التي يجب أن تتوافر في شاغليها • وقد قامت لجنة الخبراء بإضافة الصفات اللازم توافرها في شاغل الوظيفة • وتكرر ذلك كله بالنسبة لمديرى الإدارات الآتية : الدوائى ، والعمليات المصرفية الداخلية ، والعمليات المصرفية الخارجية ، والحسابات العامة والميزانية ، والآلات والأنظمة الحاسبة ، والتنظيم والتدريب ، وشئون العاملين ، والشئون الإدارية ، والأوعية الادخارية ، وبحوث الجدوى الاقتصادية ، وأمناء ووكلاء الاستثمار ، والصادر والوارد •

ويوضح شكل (٣٦) بطاقة وصف لوظيفة مدير ادارة التنظيم والتدريب كمثال •

وعلى الرغم من أن هذا التوصيف لا يشتمل على تحديد للوظائف التي نقوم بالانتقاء لها في البرنامج الحالى حيث ركز على « مديرى الإدارات » بينما لا يتعدى البرنامج الحالى مستوى « رؤساء الأقسام » ، فقد أمكننا الاستفادة منه في التعرف على الخصائص الأساسية المشتركة في الوظائف

المصرفية المختلفة وتحديد الخصائص الفارقة لكل من هذه الوظائف في مستوياتها المختلفة .

وقد رأت لجنة الخبراء تصنيف الوظائف المطلوب شغلها الى أربع مستويات هي :

- ١ - الوظائف الاشرافية ، وتشمل رؤساء وكلاء الأقسام والمصرفيين الأول
- ٢ - الوظائف التنفيذية (مستوى متقدم) وتشمل المصرفيين الثان
- ٣ - الوظائف التنفيذية (مستوى مبتدىء) وتشمل المصرفيين الثالث
- ٤ - الوظائف الكتابية .

وبتحليل المقتضيات المهنية لهذه المستويات الوظيفية الأربع فى بنك له طبيعة اسلامية ، توصلنا الى تصنيف هذه المقتضيات الى ما يأتى :

بطاقة وصف رقم (١٠)

مسمى الوظيفة : مدير ادارة التنظيم والتدريب

اولا - موقع الوظيفة :

تقع ضمن وظائف الفئة الاولى . ويعمل شاغلها بتوجيه من مدير عام التنظيم والشئون الادارية وتحت اشرافه المباشر ، ويشرف من جانبه على المستويات الأدنى من العاملين فى الادارة .

ثانيا - الوصف العام للوظيفة :

يتولى شاغلها الاشراف على اعداد الدراسات الخاصة بوضع أنظمة العمل وتطويرها وتبسيطها أو التنسيق بينها وكذا خطط العمل

شكل ٣٦ - بطاقة وصف وظيفية مصرفية

الخاصة بتطبيق النظم الآلية فى البنك ، وذلك باستثناء الآلات والأنظمة الحاسبة (الكمبيوتر) وما يكملها ولا يتعارض معها .
ويتولى الاشراف على اعداد وتطوير النماذج والمحركات اللازمة للعمل فى مختلف وحدات البنك ، والاشراف على أعمال التنظيم الادارى من اعداد وتطوير الهياكل التنظيمية للبنك ووحداته ، واعداد بخطط تدريب العاملين والاشراف على تنفيذها . ويشرف على مكتبة البنك وتزويدها بالكتب والمراجع .

ثالثا - واجبات ومسئوليات الوظيفة :

شغل هذه الوظيفة مسئول عن قيام هذه الادارة بالمهام المسندة اليها ، ويندرج فى نطاق واجباته على وجه الخصوص ما يأتى :

١ - اعداد الدراسات الخاصة بوضع أنظمة العمل أو تطويرها أو تبسيط اجراءاتها أو التنسيق بينها ، بما يحقق رفع مستوى الخدمة واحكام الرقابة وسد الثغرات .

٢ - وضع الخطط الخاصة باستخدام الأنظمة الآلية فى تنفيذ العمل فى مختلف القطاعات ، على الوجه الذى يتكامل مع الآلات والأنظمة الحاسبة (الكمبيوتر) التى يستخدمها البنك ولا يتعارض معها . والاشراف على تنفيذ البرامج الخاصة بتنفيذ الخطط سالفة الذكر .

٣ - الاشراف على اعداد النماذج والمحركات اللازمة لسير العمل فى مختلف وحدات البنك والعمل على تطويرها .

٤ - اعداد الهياكل التنظيمية للبنك ووحداته وموالاته تطويرها لتلائم احتياجات العمل .

(تابع) شكل ٣٦ - بطاقة وصف وظيفة مصرفية (تكملة)

- ٥ - اعداد الدراسات الخاصة بتخطيط القوى العاملة من حيث حجم العمالة ومستويات التأهيل ونوعيات الخبرة ، وذلك على مستوى البنك ككل وعلى مستوى كل وحدة من وحداته .
- ٦ - الاشراف على أعمال التنظيم الادارى خصوصا ما يتعلق باختيار مقار الوحدات وأنماط الأثاث والمهمات والتجهيزات التى تلزمها .
- ٧ - اعداد الخطط الخاصة بتدريب العاملين فى الداخل والخارج والاشراف على تنفيذ برامجها وتقييم نتائجها .
- ٨ - اعداد برامج تبادل المنح التدريبية مع البنوك الاسلامية الشقيقة والاشراف على اجراءات تنفيذها .
- ٩ - انشاء مكتبة للبنك وعمل اللائحة الداخلية الخاصة بها وتزويد هذه المكتبة بأحدث الكتب والمراجع الاقتصادية والمالية والمصرفية خصوصا المراجع التى تعالج هذه الموضوعات من وجهة النظر الاسلامية .
- ١٠ - الاشراف الفنى والادارى على أعمال الادارة والتحقق من حسن سير العمل فيها وتذليل ما قد يواجه العمل من صعوبات .
- ١١ - البت فى الأمور المالية والادارية الخاصة بالادارة وذلك فى حدود السلطات المخولة له .
- ١٢ - الاشتراك فى اللجان التى يتقرر اشتراكه فيها بقرار من سلطة أعلى .
- ١٣ - القيام بما يسند اليه من أعمال أخرى مماثلة .

(تابع) شكل ٣٦ - بطاقة وصف وظيفة مصرفية (تكملة)

رابعاً - اشتراطات شغل الوظيفة :

بخلاف الشروط العامة للعمل فى البنك يشترط فى شاغل هذه الوظيفة ما يلى :

- ١ - الحصول على مؤهل عال فى الادارة أو ما يعادله • ويفضل الحاصلون على مؤهلات أعلى أو برامج تدريبية فى مجال العمل •
- ٢ - خبرة عملية فى مجال العمل المصرفى بصفة عامة لمدة لا تقل عن ١٦ عاما مع خبرة عملية كافية فى أعمال التنظيم والادارة فى البنوك •
- ٣ - اجادة لغة أجنبية على الأقل •

خامساً - الصفات اللازم توافرها فى شاغل الوظيفة :

- ١ - الاتجاه العلمى ، والقدرة التحليلية •
- ٢ - الذكاء واليقظة العقلية •
- ٣ - القدرة على التخطيط ، والتنظيم والتنسيق •
- ٤ - الشمول والمعرفة العميقة بالقوانين واللوائح التنظيمية •
- ٥ - ادراك متطلبات الوظائف المختلفة من المؤهلات والخبرات •
- ٦ - الادراك العميق للعمليات التنظيمية من تحليل الوظائف وتوصيفها وتقييمها والهيكل التنظيمية •
- ٧ - القدرة على الاتصال ، والتعاون ، والتعامل مع الآخرين •
- ٨ - الاستعداد الاجتماعى •
- ٩ - الاستعداد للقيادة والاشراف •
- ١٠ - القدرة على التركيز واتخاذ القرارات •

(تابع) شكل ٣٦ - بطاقة وصف وظيفة مصرفية (تكملة)

١ - مقتضيات عامة :

وهى المقتضيات التى لها صفة العمومية والاشتراك فى جميع هذه الوظائف بمختلف مستوياتها فى البنك الإسلامى ، وتشمل هذه المقتضيات العامة :

(١) أن تكون المعلومات والقيم والاتجاهات الإسلامية الأساسية المتوافرة لدى العامل فى البنك الإسلامى على مستوى المهمة المنوط به القيام بها والمرتبطة برسالة البنك .

(ب) أن تكون امكانياته العقلية على درجة من الخصوبة بحيث تعينه على حل المشكلات التى يمكن أن يواجهها أثناء عمله اليومى بالبنك بالإضافة الى قدرته على التعلم والتدريب المتجدد أثناء خدمته ، وقدرته على التعامل الجدى الفعال مع الظروف المحيطة به من مادية واجتماعية ، وقدرته على الافادة من خبراته الماضية .

(ج) سمات شخصية تكفل لمن تتوافر فيه أن يؤدي أعماله ويقوم بمسئوليته بدرجة ملائمة من الكفاية وأن يطورها فى الاتجاه الصحيح كما يستطيع التجديد فيها . ومن هذه السمات التزام الفرد بمسئوليته ، وقدرته على تحمل ضغط العمل ، والمبادأة ، وقدرة مناسب من القدرة على القيادة ، وقدرة مناسب أيضا من الحرص ، والتفكير الابتكارى ، والقدرة على بذل الجهد والحيوية والنشاط .

وإذا توافر لدى العامل فى البنك الإسلامى هذه المقتضيات العامة الأساسية فإنه يستطيع أن يتصدى بكفاءة ومهارة لأعباء العمل فيه على اختلاف المواقع الذى يعمل فيه ، بل يمكنه أن يستزيد من التعلم وأن ينتقل من موقع الى آخر بيسر وكفاءة .

٢ - مقتضيات مشتركة :

وهى المقتضيات التى تشترك فيها بعض المستويات الوظيفية ولكنها ليست عامة (كالنوع الأول) فى جميع هذه المستويات ، وقد وجدنا أن هذه المقتضيات المشتركة يمكن تحديدها كما يلى :

(١) المعلومات والمفاهيم والمهارات المهنية ، وقد رأينا أنه من الضرورى توافر هذه المقتضيات فى الوظائف الاشرافية ، وفى الوظائف

التنفيذية من المستوى المتقدم ، على أساس أن هذا المستوى العالى من العمل المصرفى يحتاج أن يكون أفرادہ على درجة من الاتقان للمعلومات والمفاهيم والمهارات الأساسية للعمل المصرفى ، وذلك بحكم خبرتهم الطويلة نسبيا فى هذا المجال .

(ب) القدرة على التعامل الاجتماعى مع الآخرين ، وقد رأينا أن هذا المقتضى لابد أن يتوافر لدى المتقدمين للوظائف التنفيذية سواء من المستوى المتقدم أو المستوى المبتدىء .

(ج) القدرة على التصنيف العددي واللغوى (الرمزى بصفة عامة) ، وقد وجدنا أن هذا المتطلب لابد أن يتوافر لدى المتقدمين فى الوظائف التنفيذية أيضا على اختلاف مستوياتها .

(د) القدرة على استخدام اللغة الأجنبية وفهمها والتعبير بها والترجمة منها واليها ، وقد رأينا أن هذا المتطلب ينبغى أن يتوافر فى المتقدمين للوظائف الاشرافية والتنفيذية من المستوى المتقدم .

٣ - مقتضيات نوعية أو خاصة :

وهى المقتضيات التى يتقرر بها كل مستوى من هذه المستويات الوظيفية على حدة والتى أمكن تحديدها كما يلى :

(أ) مقتضيات نوعية خاصة بالوظائف الاشرافية ، وقد رأينا أن هذا المستوى الوظيفى يتطلب - الى جانب ما سبق ذكره - أن يتوافر فى المتقدم اليه قدر من النشاط العقلى الرفيع يتمثل خاصة فى التفكير الناقد ، مع درجة عالية من القدرة الاشرافية بحكم موقع هذا المستوى الوظيفى فى تسلسل الأعمال .

(ب) مقتضيات نوعية خاصة بالوظائف الكتابية ، وقد وجدنا أن هذا المستوى الوظيفى يتطلب أيضا - الى جانب ما سبق ذكره - أن يتوافر فى المتقدم اليه قدر من المهارة فى النشاط العددي واللغوى والكتابى .

ثانيا - الاختبارات ووسائل القياس :

ان الجانب الثانى الأساسى من جوانب برنامج الانتقاء المهنى يتطلب اعداد الادوات اللازمة لدراسة وتحليل الأفراد المتقدمين لوظائف بنك فيصل الإسلامى . وتعتبر الاختبارات النفسية افضل هذه الوسائل حيث تقيس الجوانب المختلفة المرتبطة بالعمل والتي سبق شرحها . ويوضح الجدول رقم (١١) المقتضيات المهنية التى شرحناها ووصف موجز للأدوات التى تصلح لقياسها .

جدول رقم ١١ - المقتضيات المهنية وادوات القياس الملائمة لها

المقتضيات المهنية	وسيلة القياس
١ - المقتضيات العامة :	
(أ) الجوانب الإسلامية	اختبار يقيس المعلومات الإسلامية ، ومن الأداء فيه نستنتج القيم والاتجاهات الإسلامية ، بالإضافة الى المقابلة .
(ب) النشاط العقلى العام	اختبار للذكاء العام .
(ج) سمات الشخصية	وسائل التقدير الذاتى ومقابلات شخصية تقيس سمات الشخصية وهى : المسئولية ، الاتزان الانفعالى ، الاجتماعية ، السيطرة والقيادة ، الحرص ، التفكير الاصيل ، العلاقات الشخصية ، الحيوية ، التوافق .
٢ - المقتضيات المشتركة:	
(١) الجوانب المهنية	اختبار يقيس المعلومات والمهارات المصرفية بالإضافة الى الاستعانة بالمقابلة الشخصية فى قياس القدرة على حل المشكلات فى مواقف واقعية .

المقتضيات المهنية	وسيلة القياس
(ب) التعامل الاجتماعى مع الآخرين	وسائل التقدير الذاتى ومقابلات شخصية لقياس الاستعداد الاجتماعى .
(ج) النشاط العقلى المرتبط بالتصنيف	اختبار يقيس السرعة والدقة فى التصنيف العددي والمألوفى .
(د) القدرة على استخدام اللغة الأجنبية	اختبار يقيس الفهم والتعبير والترجمة والتلخيص فى إحدى اللغتين الانجليزية أو الفرنسية .
٣ - المقتضيات النوعية :	
(١) النشاط العقلى المرتبط بالتفكير الناقد	اختبار التفكير الناقد الذى يقيس المكونات المختلفة لهذا النمط من التفكير وخاصة الاستنتاج والاستنباط .
(ب) السلوك الاشرافى	وسائل التقدير الذاتى والمقابلة الشخصية لتقدير القدرة على ممارسة النشاط الاشرافى .
(ج) المهارات الكتابية	اختبارات تقيس القدرات المتخصصة وخاصة القدرة العددية والقدرة الكتابية والقدرة على التعرف على معانى الكلمات .

(تابع) جدول رقم ١١ - المقتضيات المهنية وادوات القياس الملائمة لها

وهكذا نجد انه مع انخفاض المستوى الوظيفى اتجهت لجنة الخبراء فى عمليات القياس الى التركيز على المهارات النوعية والاكثر ارتباطا بعمل ضيق النطاق ، بينما كانت المهارات المقاسة فى المستويات الوظيفية العليا من النوع المرتبط بالأنشطة الأكثر اتساعا وتنوعا .

ثالثا - اتخاذ القرارات :

يتصل الجانب الثالث من برنامج الانتقاء المهنى الحالى باتخاذ القرارات ، ويتطلب جوهره الالتجاء الى تحليل الانحسار للتنبؤ بالأداء

الملائم المتضمن فى محكات النجاح • الا أننا فى دراستنا الحالية لم نستطع استخدام أسلوب تحايل الانحدار للوصول الى معادلات تنبؤية لصعوبة تحديد محكات النجاح فى العمل المصرفى ، ولذلك اتجه الرأى الى الأخذ بأسلوب أكثر ملاءمة لأغراض البرنامج دون اخلال بمواصفات الدقة العلمية المطلوبة . ويتلخص أسلوبنا فيما يأتى :

- (أ) تنظيم برنامج الانتقاء على مراحل متتابعة تتم فى كل منها عمليات تصفية متلاحقة بدءا بالتصفية المبدئية حتى التصفية النهائية •
- (ب) تحديد نقاط القطع والحدود الفاصلة بالنسبة للاختبارات ووسائل القياس المستخدمة فى كل مرحلة من هذه المراحل •

مراحل البرنامج وتنفيذها

ما بين نشر الاعلان عن الوظائف الشاغرة بالبنك ، وبين تقديم كشوف بأسماء المرشحين لشغل هذه الوظائف ، مر برنامج الانتقاء بأربعة مراحل للتصفية والقياس والمقابلة •

- وتلخصت مراحل البرنامج فيما يلى :
- أولا : مرحلة التصفية المبدئية •
 - ثانيا : مرحلة التصفية العامة •
 - ثالثا : مرحلة القياس المتعمق •
 - رابعا : مرحلة المقابلات الشخصية •

وسوف نتناول كل مرحلة من هذه المراحل بالتفصيل •

أولا - مرحلة التصفية المبدئية :

قامت لجنة الخبراء بتدارس الاعلان الذى كان نقطة البداية الاجرائية والذى نشره بنك فيصل الاسلامى فى الصحف المصرية والشروط التى تضمنها ، كما تدارست استمارة طلب الاستخدام ، وتوصلت الى اعداد جدول تفصيلى ليكون دليلا للجنة التى عهد اليها بفحص طلبات الاستخدام من الوجهة الشكلية ، واستبعاد طلبات الذين لا تنطبق عليهم الشروط الواردة فى الاعلان فى تصفية مبدئية • ويوضح الجدول رقم (١٢) خريطة تفريغ بيانات الاعلان •

جدول رقم ١٢ - تقرير بيانات الإعلان

(١) حسب الإدارات

المؤهلات المتوسطة	المؤهلات التجارية	المؤهلات العليا				الإدارات
		حقوق	اقتصاد	إدارة أعمال	محاسبة	
×	×				×	حسابات وميزانية
×	×		×	×	×	ودائع وعمليات مصرفية داخلية
×	×		×	×	×	عمليات مصرفية خارجية
×	×		×	×	×	أوعية انخارية
×	×		×	×		مصادر موارد
×	×		×			بحوث الجدوى الاقتصادية
×	×		×	×		أمناء الاستثمار
×	×	×		×		شئون العاملين
×	×			×		الشئون الإدارية

(ب) حسب المستوى الوظيفى

المستوى الوظيفى	المؤهل المطلوب	مدة الخبرة	شروط خاصة
رئيس قسم	عال	سنة ١٠	
وكيل قسم	عال متوسط	٨ ٤	
مصرفى أول	عال متوسط	٥ ١٢	
مصرفى ثان	عال متوسط	٢ ٨	
مصرفى ثالث	عال متوسط	— ٤	تقدير جيد على الأقل
وظائف كتابية	متوسط	خبرة كافية	اجادة الآلة الكاتبة بنوعيتها

(*) السن لا يتجاوز ٤٠ سنة ، أى مواليد ١٩٣٨/٧/١ وما بعدها .

وقد تلقى الاتحاد من بنك فيصل الاسلامى المصرى فى الفترة من ١٩٧٨/٧/٢ حتى ١٩٧٨/٧/١٨ عدد ٤٥٤٤ طلب استخدام ، رد منها ٢٩ طلبا اما بسبب التكرار أو التقدم من سيدات أو أنسات ، واستبعد منها لعدم توافر الشروط الواردة بالاعلان ٢٢٤٧ طلبا ، ثم أعلنت قوائم المستوفين للشروط بناء على الاعلان ، كما أعلنت قوائم المستبعدين لعدم انطباق الشروط

عليهم مصنفة وفقا لأسباب الاستبعاد • وقد سمح للمستوفين للشروط وعددهم ٢٢٦٨ فردا بالتقدم لمرحلة التصفية العامة من برنامج الانتقاء • ويوضح الجدول رقم (١٣) عدد الذين اجتازوا مرحلة التصفية المبدئية مصنفين وفقا لمستوى الوظائف وعدد من حضر منهم الاختبار الأول •

جدول رقم ١٣ - عدد المستوفين للشروط مصنفين حسب المستوى الوظيفي ، وعدد من حضر منهم الاختبار الأول

الاختبار الأول		عدد المستوفين للشروط	المستوى الوظيفي
حاضرون	متخلفون		
١٢٦	٣٠	١٥٦	رؤساء أقسام
١٧٠	٣٠	٢٠٠	وكلاء أقسام
١٢٥	٢٢	١٤٧	مصرفيون أول
٢٢٩	٦٢	٢٩١	مصرفيون ثوان
٧٢٢	١٦٢	٨٨٤	مصرفيون ثوالث
٤٦١	١٢٩	٥٩٠	وظائف كتابية
١٨٣٣	٤٣٥	٢٢٦٨	المجموع

ويوضح الجدول رقم (١٤) تصنيف المتقدمين الذين حضروا الاختبار الأول حسب مؤهلاتهم الدراسية فى كل مستوى وظيفي ، مع ملاحظة أننا صنفنا المؤهلات الى فئتين : مؤهلات عليا (درجة البكالوريوس) ومؤهلات متوسطة (دبلوم التجارة المتوسطة والسكرتارية) طبقا للاعلان •

جدول رقم ١٤ - تصنيف المستوفين الذين حضروا

الاختبار الأول حسب المؤهلات الدراسية

المجموع	مؤهلات متوسطة	مؤهلات عليا	الموظيفة
١٢٦	—	١٢٦	رئيس قسم
١٧٠	٨٥	٨٥	وكيل قسم
١٢٥	٣٦	٨٩	مصرفى أول
٢٢٩	٥٥	١٧٤	مصرفى ثان
٧٢٢	١٨٠	٥٤٢	مصرفى ثالث
٤٦١	٤٦١	—	كاتب
١٨٣٣	٨١٧	١٠١٦	الاجمالى

ثانيا - مرحلة التصفية العامة :

لابد لأى برنامج فى الانتقاء المهنى من أن تتوافر له طريقة للتصفية العامة ، وخاصة فى حالة الأعداد الكبيرة من المتقدمين توفيرا للوقت والجهد وكى نجنب المتقدمين من ذوى الامكانيات العقلية المتواضعة تكرار التعرض للفشل والاحباط . وقد راعينا فى البرنامج الحالى أن نلجأ الى أكثر الطرق موضوعية ودقة وهى اختبارات الذكاء مع استبعاد الوسائل الشخصية تجنباً للمشكلات التى قد تنجم عن الأحكام الذاتية . وتتمثل جودة اختبارات الذكاء فى أغراض التصفية العامة فى أنها تصلح للاستخدام فى مواقف متنوعة ويتحدد صدقها فى ضوء محكات شاملة ، كما تعطى درجة كلية واحدة ، مثل نسبة الذكاء ، لتدل على المستوى العقلى العام للفرد . هذا بالإضافة الى ما أكدته نتائج البحوث المختلفة من وجود علاقة بين مستوى الذكاء والنجاح فى كثير من الأعمال ، وأن الأعمال والمهن المختلفة يستلزم النجاح فيها مستويات مختلفة من الذكاء .

وقد وقع اختيار لجنة الخبراء على اختبار الذكاء العالى « للدكتور السيد محمد خيرى » ليطبق فى هذه المرحلة على جميع المتقدمين المستوفين للشروط وعددهم ٢٢٦٨ متقدما من مختلف المستويات الوظيفية .

وصف الاختبار :

يتكون هذا الاختبار من ٤٢ وحدة تتدرج فى الصعوبة وتتضمن عينات مختلفة من الوظائف الذهنية أهمها :

- ١ - القدرة على تركيز الانتباه : تتمثل فى تنفيذ عدد من التعليمات دفعة واحدة .
- ٢ - القدرة على أدراك العلاقات بين الأشكال : تتمثل فى المقارنة بين عدد من الأشكال .
- ٣ - الاستدلال المنطقى : يتمثل فى الأحكام المنطقية والمتراصفات اللفظية .
- ٤ - الاستدلال العددي : يتمثل فى حل سلاسل الأعداد وأسئلة التفكير الحسابى .
- ٥ - الاستدلال اللغوى : يتمثل فى التعامل بالألفاظ فى أسئلة التعبير والمتراصفات .

ويقيس هذا الاختبار الذكاء بالمعنى الذى أشار اليه « سبيرمان » كمعامل مشترك فى جميع القدرات العقلية ، ويصلح لقياس الذكاء فى المستويات التعليمية الثانوية والجامعية مما يؤكد صلاحيته للعينة موضوع الدراسة بمستوياتها المختلفة . وتتوافر فى الاختبار الخصائص السيكمترية الأساسية ويتميز بدرجة ثبات وصدق عاليتين .

وقد طبق هذا الاختبار على جميع المتقدمين لهذه المرحلة والبالغ عددهم ٢٢٦٨ تغيب منهم ٤٣٥ وأصبح عدد الحاضرين ١٨٣٣ ، واستغرق خمسة جلسات اختبارية جماعية مدة كل منها ساعة تقريبا لشرح التعليمات والاجابة عن الاختبار .

أسس التصفية العامة :

استخدمت فى اتخاذ قرارات القبول والرفض فى مرحلة التصفية العامة فى ضوء نتائج اختبارات الذكاء العالى نقاط قطع مختلفة • وقد اعتمد فى تحديد هذه النقاط على الأساسين الآتيين باعتبار أن أحدهما يكمل الآخر :

١ - عدد الأفراد المتقدمين لوظائف معينة فى المستوى الوظيفى الواحد أو بين المستويات المختلفة • فقد لاحظنا أن عدد المتقدمين لبعض أنواع الوظائف داخل المستوى الواحد كان قليلا جدا ، بينما كان هذا العدد فى وظائف أخرى كبيرا يصل الى الوفرة •

٢ - اتخذنا الحد الأدنى الذى حصل عليه الأفراد من المتقدمين للوظائف ذات الأعداد القليلة أساسا لاتخاذ نقطة القطع بشرط ألا تقل هذه الدرجة عن المئين الخامس والعشرين • وحيث أن معايير هذا الاختبار تحدد الدرجة الخام ١٥ كمقابل للمئين الرابع والعشرين ، فانه يمكن اعتبار الدرجة ١٦ هى الحد الأدنى المقبول لتحديد نقطة القطع بالنسبة للوظائف الاشرافية • ومن الطبيعى أن تختلف هذه النقطة وفقا لعدد المتقدمين لكل وظيفة ، فكلما زاد العدد ارتفعت (المصرفيون الثانوى والثالث) وكلما قل العدد انخفضت (رؤساء الأقسام) • أما الوظائف الكتابية فقد استثنيت من هذه القاعدة ، واعتبرت نقطة القطع الملائمة لها هى الدرجة الخام ١٣ وهى تقابل المئين الثامن عشر • واتخذ هذا القرار بناء على طبيعة الاختبار المستخدم والذى أعد فى أساسه لقبا للذكاء العالى ، بينما كان المتقدمون للوظائف الكتابية جميعا من حملة المؤهلات المتوسطة • ويوضح الجدول رقم (١٥) نقاط القطع المستخدمة فى التصفية العامة كما تحددت فى ضوء المناقشة الحالية ، وعدد الذين اجتازوا هذه النقاط ونسبتهم المئوية الى عدد الحاضرين فى مرحلة التصفية العامة •

جدول رقم ١٥ - النقاط المحددة للتصفية العامة وعدد الذين اجتازوا الاختبارات ونسبتهم المئوية الى عدد الحاضرين
(ن = ١٨٣٣)

الموظائف	نقطة القطع (درجات خام)	المئين المقابل	عدد المقبولين	%
رؤساء الأقسام	١٦	٢٩	١٠٧	٨٤٫٩
وكلاء الأقسام	١٨	٢٩	١٠٤	٦١٫٢
مصرفيون أول	١٨	٢٩	٩١	٧٢٫٨
مصرفيون ثان	٢٠	٥١	١٥٠	٦٥٫٥
مصرفيون ثالث	٢٠	٥١	٣٩١	٥٤٫٢
وظائف كتابية	١٣	١٨	٣٠١	٦٥٫٣
ن — ١٨٣٣			١١٤٤	٦٢٫٤

ويوضح الجدول رقم (١٦) توزيع الذين اجتازوا مرحلة التصفية العامة تبعا لمؤهلاتهم الدراسية :

جدول رقم ١٦ - توزيع الذين اجتازوا مرحلة التصفية العامة تبعا لمؤهلاتهم الدراسية

المستوى	مؤهلات عالية	مؤهلات متوسطة	المجموع
رئيس قسم	١٠٧	—	١٠٧
وكيل قسم	٦٢	٤٢	١٠٤
مصرفي أول	٧٤	١٧	٩١
مصرفي ثان	١٣٢	١٨	١٥٠
مصرفي ثالث	٣٣٤	٥٧	٣٩١
وظائف كتابية	—	٣٠١	٣٠١
الاجمالي	٧٠٩	٤٣٥	١١٤٤

ثالثا - مرحلة القياس المتعمق :

تعد هذه المرحلة أكثر مراحل البرنامج الحالي عمقا وتخصصا وشمولا ، وتمثل هذا في عدد الاختبارات التي طبقت على الأفراد الذين اجتازوا مرحلة التصفية العامة (المرحلة السابقة) من البرنامج ، وتنوع هذه الاختبارات . وقد صنفت هذه الاختبارات وفقا للمستويات الوظيفية التي اشرنا اليها في تحليلنا السابق للخصائص المهنية لهذه المستويات (وظائف اشرافية ، ووظائف تنفيذية - المستوى المتقدم ، ووظائف تنفيذية - المستوى المبتدئ ، ووظائف كتابية) .

ويتضمن الجدول رقم (١٧) قائمة بالاختبارات المستخدمة في هذه المرحلة طبقا للتصنيف المشار اليه .

جدول رقم ١٧ - الاختبارات المستخدمة في مرحلة القياس المتعمق

الاختبارات	المستوى الوظيفي
(١) المهني ، (٢) الاتجاهات والقيم الاسلامية ، (٣) السلوك الاشرافي ، (٤) قائمة أيزنك ، (٥) البروفيل الشخصي ، (٦) قائمة الشخصية ، (٧) التفكير الناقد ، (٨) اللغة الأجنبية .	أولا : الوظائف اشرافية
(١) المهني ، (٢) الاتجاهات والقيم الاسلامية ، (٣) السرعة والدقة ، (٤) الاستعداد الاجتماعي ، (٥) قائمة الشخصية ، (٦) البروفيل الشخصي ، (٧) اللغة الأجنبية .	ثانيا : الوظائف التنفيذية ، المستوى المتقدم
(١) الاتجاهات والقيم الاسلامية ، (٢) السرعة والدقة ، (٣) الاستعداد الاجتماعي ، (٤) قائمة أيزنك ، (٥) البروفيل الشخصي ، (٦) قائمة الشخصية .	ثالثا : الوظائف التنفيذية ، المستوى المبتدئ
(١) الاتجاهات والقيم الاسلامية ، (٢) قدرة عددية ، (٣) قدرة كتابية (أ) ، (٤) قدرة كتابية (ب) ، (٥) معاني الكلمات ، (٦) التوافق .	رابعا : الوظائف الكتابية

وصف الاختبارات :

١ - الاختبارات المشتركة فى جميع المستويات الوظيفية :

اختبار الاتجاهات والقيم الاسلامية :

اثبتت الدراسات النفسية ان للاتجاه مكونات ثلاث هى : الوجدانى والمعرفى والسلوكى ، فالمكون الوجدانى هو مشاعر الفرد نحو موضوع الاتجاه مثل حب أو كره ذلك الموضوع ، والمكون السلوكى هو سلوك الفرد الصريح نحو موضوع الاتجاه ، أما المكون المعرفى فهو معتقدات ومعلومات الفرد عن موضوع الاتجاه . وعلى هذا يمكن قياس اتجاهات الفرد نحو موضوع معين باستخدام أى من هذه المكونات الثلاث . ومن هنا جاء قياس اتجاهات الفرد الدينية باستخدام المكون المعرفى للاتجاه ، لأن مقدار ما لدى الفرد من معلومات دينية وطبيعتها قد تعتبر دليلا على اتجاه الفرد الدينى .

ولتحقيق هذا الهدف صمم مقياس الاتجاهات والقيم الدينية معتمدا على قياس المعلومات الدينية . ويتكون المقياس فى صورته النهائية من ٥٠ وحدة تعالج موضوعات دينية اسلامية مثل : الزكاة والربا والمواريث وبعض النصوص القرآنية والأحاديث النبوية والمواقف العربية الاسلامية . وتتكون كل وحدة من سؤال وعدة بدائل للجابة يختار المتقدم منها الاجابة المناسبة .

والاختبار صادق من حيث محتواه ، وتوجد أيضا شواهد تجريبية على صدقه ، حيث قام بفحص مفرداته أعضاء لجنة الخبراء مستقلين واقترح كل منهم حذف أو تعديل بعض العبارات فيه حتى وصل فى النهاية الى الصورة التى طبق بها فى البرنامج الحالى .

٢ - الاختبارات المشتركة بين المستوى الوظيفى الأول والثانى :

(١) اختبار المعلومات المهنية : يقيس هذا الاختبار مستوى كفاية الفرد وخبرته ومعلوماته . ويتضمن هذا الاختبار ٢٩ وحدة شملت موضوعات مصرفية واقتصادية ومالية وادارية ، تميز بدقة بين مستويات خبرات المتقدمين ومعلوماتهم المهنية . وباختصار دارت موضوعات الاختبار حول اقسام العمل المختلفة بالبنك ، وكان صادقا من حيث محتواه .

(ب) البروفيل الشخصى : يتكون هذا الاختبار من ١٨ وحدة ، وتتكون كل وحدة من أربع اختيارات يحدد المتقدم من بينها عبارتين تمثلان أكثرهما واقفًا انطباقًا عليه ، حيث أن لكل عبارة من العبارات الأربع سمة من سمات الشخصية المقيسة . وتدور وحدات المقياس حول السمات الآتية :

- ١ - السيطرة .
- ٢ - المسئولية .
- ٣ - الاتزان الانفعالى .
- ٤ - الاجتماعية .

ويتمتع المقياس بدرجات من الصدق والثبات تناسب قياس سمات الشخصية التى يتطلبها العمل فى البنك الاسلامى .

(ج) قائمة الشخصية : يتكون هذا المقياس من ٢٠ وحدة كل وحدة تتضمن أربع عبارات ، تمثل كل عبارة منها سمة من سمات الشخصية المقيسة . ويستخدم هذا المقياس لقياس السمات الآتية :

- ١ - الحرص .
- ٢ - التفكير الاصيل .
- ٣ - العلاقات الشخصية .
- ٤ - الحيوية .

وعلى المتقدم أن يختار - فى كل وحدة - عبارتين تمثلان أكثرهما واقفًا انطباقًا عليه . وتتمتع القائمة بدرجتي صدق وثبات مناسبتين .

(د) اللغة الأجنبية : أعد اختبار اللغة الأجنبية بالانجليزية والفرنسية ليختار المتقدم أحدها . ويستهدف هذا الاختبار التعرف على مدى امكانات المتقدمين اللغوية الأجنبية ، فقد تضمن اختبار اللغة الانجليزية على ٤٥ وحدة تتعلق بالترجمة وإعادة الصياغة فى عبارات أقل واختيار الألفاظ المطابقة فى المعنى أو قرينة من كلمات ومصطلحات أخرى . وسار اختبار اللغة الفرنسية على هذا النسق .

وقام باعداد هذين الاختبارين أساتذة جامعيون متخصصون فى نفس اللغسة ، كما قاموا بتصحيح اوراق الاجابة وتحديد درجاتها .

٣ - الاختبارات المشتركة بين المستوى الرظيفى الثانى والثالث :

(١) اختبار السرعة والدقة : نظرا لما تتطلبه الأعمال التنفيذية من سرعة ودقة ، فقد أجرى هذا الاختبار ليقىس ما لدى المتقدمين لوظائف مصرفى ثانى وثالث من مقدرة على سرعة الأداء ودقته . ويتكون هذا الاختبار من ٦٠ وحدة تمثلت فى أسماء مرتبة أبجديا وقرينها أرقام تمثل أرصدة حسابية بالجنيها والمليمات ، وعلى المتقدم - خلال زمن محدد - أن يضع أمام كل اسم الرمز الدال على الفئة التى يقع رصيد الحساب داخلها . ويتميز الاختبار بدرجات صدق وثبات عالية .

(ب) اختبار الاستعداد الاجتماعى : يستهدف هذا الاختبار الوقوف على امكانات المتقدمين وقدرتهم على التعاون مع الآخرين وتفهمهم والشعور بالانتماء الى المجتمع والايمان بالحقوق والواجبات الاجتماعية ، وهى قدرات تعرف فى مجموعها « بالاستعداد الاجتماعى » . فاذا ما وضعنا فى تقديرنا أن من سيعين من المتقدمين سيكون غالبا موضع الاتصال والالتقاء بالمعاملين مع البنك ، لظهرت الأهمية التى يحتلها هذا الاختبار .

ويتكون هذا المقياس من ٣٠ وحدة تتصل بمشاعر الفرد واهتماماته وميوله وتصرفاته فى شتى المواقف ، وأمام كل عبارة جميع الاستجابات المحتملة ليضع المتقدم علامة تجاه الاستجابة التى تعبر عن رايه ، ولكل استجابة درجة معينة محددة تصل بنا فى مجموعها الى التقييم . ويتميز الاختبار بدرجات صدق وثبات عالية .

٤ - الاختبارات الخاصة بكل مستوى وظيفى :

(١) اختبار الممارسات الاشرافية : يقوم الاتجاه الحديث فى الادارة على أساس المشاركة بين القائد والتابعين فى وضع أهداف الجماعة ورسم الخطط وتنفيذها مع افساح المجال لكل عضو لابداء الرأى والنقد والمشاركة والتعاون فى تنفيذ الأعمال والأنشطة المختلفة . ويشترط فى القائد أن يجمع بين المهارات

اللازمة لحسن سير العمل والمهارات اللازمة للمحافظة على تماسك الجماعة ووحدةها ، وهذا يستلزم مهارات فنية واجتماعية مختلفة . وعلى أساس هذا المفهوم وضع اختبار الممارسات الاشرافية ويتكون المقياس من ثلاثة اقسام :

١ - القسم الاول : يطلب من المفحوص أن يحكم على بعض الممارسات التي يقوم بها المشرفون مثل نقل العمال الأكفاء غير الراضين عن العمل الى أعمال أخرى ومناقشة العاملين في طرق خفض التكلفة . وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن حكم المفحوص سواء اكان مرغوبا فيه أو غير مرغوب فيه أو غير متأكد . وعدد وحدات هذا القسم ١٧ وحدة .

٢ - القسم الثاني : يطلب من المفحوص اصدار حكم يعبر عن رأيه فيما يختص بالطرق التي تستخدمها الشركات والمؤسسات المختلفة لمعالجة علاقاتها بموظفيها . وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن رأى المفحوص سواء اكان مرغوبا فيه أو غير مرغوب فيه أو غير متأكد . وعدد وحدات هذا القسم ٢٤ وحدة .

٣ - القسم الثالث : يطلب الى المفحوص اصدار حكم يعبر عن وجهة نظره فيما يختص بأراء بعض المشرفين والرؤساء . وتكون الاجابة بنفس الطريقة المعمول بها في القسمين السابقين ، ويتكون هذا القسم من ٢٩ وحدة والاختبار صادق ظاهريا فضلا عن صدقه المنطقي المستند الى تحليل وحداته ودراساتها .

(ب) قائمة اينك للشخصية : تستخدم هذه القائمة بصورتها « ١ » ، « ب » في قياس بعدين أساسيين في الشخصية هما بعد الانطواء والانبساط ، وبعد الاتزان الوجداني الممتد ما بين غير متزن ومتزن .

فالمنطوى الخالص شخص هادئ ، ومترو ومتأمل ، ومتباعد الا بالنسبة لأصدقائه المقربين ، ويميل الى التخطيط مقدما ، ويتشكك فى التصرف المندفع السريع ، ولا يفعل بسهولة ، ويميل للتشاؤم ، ويعطى أهمية كبيرة للمعايير الأخلاقية . والشخص غير المتزن يتميز بتقلبات المزاج بين الانسراح والانقباض ، وبزيادة مستوى القلق زيادة تعوقه عن العمل والتفكير السليم ، مع جمود فى أنماط استجابته وحساسية لنفسه وللآخرين ، وعدم الاستقرار ، وسهولة الاستثارة .

وتتكون كل قائمة من ٥٧ وحدة تطبق خلال دقائق محدودة . وتقدم القائمة كذلك مقياسا للكذب يتكون من ١٨ وحدة تكشف عن الأفراد الذين يميلون الى تزيف الاجابة باختيار الاجابات المستحسنة اجتماعيا .

والقائمتان صادقتان لقدرتهما على التمييز بين مجموعات المنطوين والمنبسطين والمتزنين انفعاليا وغير المتزنين ، بالاضافة الى تمييزهما بدرجة كبيرة من الثبات اذا ما أعيد تطبيقهما على نفس الأفراد بفواصل زمنى ما بين ٦ و ٩ شهور .

(ج) اختبار التفكير الناقد : صمم هذا الاختبار ليزود المفحوص بعينة من المشكلات والمواقف التى تتطلب استخدام بعض القدرات العامة المتضمنة فى التفكير الناقد واللازمة فى القيام بالأبحاث والدراسات . ويتكون المقياس المستخدم من اختبارين فرعيين هما :

١ - اختبار الاستنتاج : ويتكون من ٢٠ عنصرا ، وقد صمم لقياس القدرة على التمييز بين الدرجات المختلفة من الصدق والكذب أو احتمال الوصول الى استنتاجات معينة على أساس حقائق وبيانات معطاة .

٢ - اختبار الاستنباط : ويتكون من ٢٥ عنصرا ، وقد صمم لقياس القدرة على التفكير الاستنباطى على أساس مقدمات معينة والتعرف على العلاقة بين قضيتين ولتحديد ما اذا كان ما يبدو استنتاجا هو بالضرورة مترتب على قضية أو أخرى .

ويتمتع الاختبار بدرجةتى صدق وثبات عاليتين .

(د) اختبار القدرة العددية : يتكون هذا الاختبار من ٢٥ مسألة حسابية ، وإمام كل منها خمس اجابات يحدد المفوض اجابة واحدة منها بوضع دائرة حول رقمها . وتضمنت المسائل الحسابية المهارات الأساسية والجذور التربيعية والنسب المئوية وبعض مسائل عقلية بسيطة . وهو اختبار سرعة محدد بزمن . والمقياس صادق ومعامل ثباته مرتفع .

(هـ) اختبار القدرة الكتابية « ١ » :

تصنيف الأعداد : يقيس الاختبار قدرة الفرد على معالجة الأعداد واستخدامها وتصنيفها ، ويعتمد على السرعة والدقة ، فضلا عن تذكر العدد لفترة زمنية قصيرة . والمقياس ثابت وتبين صدقه من ارتباطه باختبار الاستعداد للمهن الكتابية واختبار القدرة العددية واختبار السرعة والدقة .

(و) اختبار القدرة الكتابية « ب » :

تصنيف الأسماء : يتفق هذا الاختبار مع سابقه من حيث الفكرة ولكنه يختلف من حيث المكونات . والاختبار يعتبر مقياسا سليما لقدرة المتقدم على التعامل مع الأسماء بالتعرف عليها واستخراجها من الجداول وتصنيفها فى وقت محدد . ويتميز بدرجتي صدق وثبات معقولتين .

(ز) اختبار معانى الكلمات : يستخدم لقياس القدرة اللغوية التى تظهر أهميتها فيما يمارسه الفرد من أعمال تحتاج الى دقة فى الأداء اللفظى الشفوى أو التحريرى ، أى أنها القدرة على فهم آراء وأفكار الغير التى يعبرون عنها لفظيا . وللاختبار معامل ثبات مرتفع ودرجة صدقه معقولة .

(ح) اختبار التوافق : يتكون من ١٤٠ وحدة ويقيس أربعة أبعاد للتوافق هي :

١ - التوافق المنزلي : ويعتبر ارتفاع الدرجة التي يحصل عليها الفرد دليلا على أنه يميل نحو عدم التوافق في حياته المنزلية .

٢ - التوافق الاجتماعي : وتدل الدرجات العالية على ميل الفرد للخضوع والانسحاب في اتصالاته الاجتماعية .

٣ - التوافق الصحي : وتدل الدرجة المرتفعة في هذا المقياس على سوء التوافق من الناحية الصحية .

٤ - التوافق الانفعالي : وتدل الدرجة المرتفعة على ميل الفرد لأن يكون غير متزن في حياته الانفعالية ، فيميل للشعور بالضيق والوحدة وسط مجموعة من الناس ، والخوف المرضي من بعض الظواهر .

وترجع أهمية هذا الاختبار الى قدرته على التمييز بين مجموعتين ، احدهما سيئة التوافق والاخرى حسنة .

أسس اتخاذ القرارات في هذه المرحلة :

استخدمت في اتخاذ القرارات خلال هذه المرحلة نقاط قطع مختلفة بالنسبة للاختبارات النوعية التي طبقت على المستويات الوظيفية وفقا للوزن النسبي لكل منها ، وقد وجدت لجنة الخبراء أن الطريقة الملائمة في اتخاذ قرار القبول والرفض بالنسبة لهذه المرحلة هي عدم الالتجاء الى معايير محددة سلفا ، خاصة وأن بعض الاختبارات المستخدمة صممت خصيصا لأغراض هذا البرنامج . لذلك قمنا بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات الأفراد في كل مستوى وظيفي ، والاعتماد على هاتين المعلوماتين الاحصائيتين في اتخاذ القرارات ، حيث تحددت نقاط القطع كما يلي :

١ - أن تكون الدرجة الخام المقابلة للمعيار « م - ع » هي نقطة القطع بالنسبة للاختبارات ذات الوزن النسبي الهام ، ومعنى ذلك استبعاد من تقل درجته عن نقطة القطع المقابلة لهذا المعيار (م = المتوسط ، ع = الانحراف المعياري) .

٢ - ان تكون الدرجة الخام المقابلة للمعيار « م - ٢ ع » ، هي نقطة القطع بالنسبة للاختبارات ذات الوزن النسبى الأقل أهمية ، بمعنى استبعاد من تقل درجته عن نقطة القطع المقابلة لهذا المعيار .

٢ - ان تكون الدرجة الخام المقابلة للمعيار « م + ٢ ع » ، هي نقطة القطع بالنسبة للاختبارات ذات الوزن النسبى الأقل أهمية حين يكون قياس السمة فى الاتجاه العكسى ، أى حين تدل الدرجة المنخفضة فى السمة على المستوى العالى ، مثال ذلك قياس « العصابية » حيث تدل الدرجة المنخفضة على الاتزان الانفعالى . وفى هذه الحالة يتم استبعاد من تزيد درجته عن نقطة القطع المقابلة لهذا المعيار .

وكان اختيار المعيار « م - ع » معتمدا على افتراض ان توزيع نتائج الاختبار متفق مع نموذج المنحنى الاعتدالى حيث يبدأ تحديد الأداء المتوسط من المستوى « م - ع » ، وبهذا نضمن الا نستبعد الافراد المتوسطين على الأقل فى السمة موضع الاهتمام . اما اختيار المعيار « م - ٢ ع » و « م + ٢ ع » ، فيقوم على نفس الافتراض مع توقع استبعاد الحالات المتطرفة فى السمة والتي قد تدخل اصحابها فى فئة غير الأسوياء .

وقد طبقت الأسس السابقة على جميع الاختبارات التى طبقت فى هذه المرحلة وتحددت نقاط القطع لكل مستوى وظيفى كما يوضح ذلك الجداول الآتية :

جدول رقم (١٨)
المتوسطات والانحرافات المعيارية ونقاط القطع للاختبارات المستخدمة
(١) رؤساء الأقسام

الاختبارات	المتوسط م	الانحراف المعياري ع	المعيار (*)	نقطة القطع	نقطة اتخاذ القرار (**)
الاختبار المهني الاتجاهات والقيم الاسلامية السلوك الاشرافي	١٠٠٦١	٢٣٤	م - ع	٨٢٧	٨
	٣٣٣٩	٦٩٢	م - ع	٢٦٤٧	٢٦
	٤٦٠٥	٤٦٥	م - ع	٤١٤٠	٤١
التفكير الناقد : (أ) الاستنتاج (ب) الاستنباط	٧٩٠	٢٣٢	م - ع٢	٣٢٦	٣
	١٣٨٨	٣٥٥	م - ع٢	٦٧٨	٧
أيزنك : (أ) عصابية (ب) الكذب (ج) الانبساط	٨٢٨	٣٠٤	م + ع٢	١٤٢٨	١٤
	٨٢١	١٩٩	م + ع٢	١٢١٩	١٢
	٩٧١	٢٣٦	م + ع٢	٤٩٩	٥
بروفيل الشخصية : (أ) السيطرة (ب) المسؤولية (ج) الاتزان الانفعالي (د) الاجتماعية	٢٣٨٠	٥١٤	م - ع٢	١٣٥٢	١٤
	٢٤٣٢	٤٣٤	م - ع٢	١٧٩٣	١٨
	٢٦٦١	٣٨٨	م - ع٢	١٦٥٦	١٧
	٢٠١١	٤٢٧	م - ع٢	١١٥٧	١٢
قائمة الشخصية : (أ) الحرص (ب) النقد الأصيل (ج) العلاقات الشخصية (د) الحيوية	٢٥٧٦	٤١٠	م - ع٢	١٧٥٦	١٨
	٢٦٣٩	٤٩٤	م - ع٢	١٦٥١	١٧
	٢٥٦٢	٤٩٠	م - ع٢	١٥٨٥	١٦
	٢٧٩٩	٤٠٢	م - ع٢	١٩٩٥	٢٠

(*) في حالة المعيار « م - ع » ، « م - ع٢ » يستبعد من نقل درجته عن نقطة القطع المقابلة لهذا المستوى . وفي حالة المعيار « م + ع٢ » يستبعد من تزيد درجته عن نقطة القطع المقابلة له .

(**) نقطة اتخاذ القرار هي نقطة القطع مقربة الى اقرب عدد صحيح يقابل درجة اختبارية اعتبرت اساسا لاتخاذ قرار القبول او الرفض .

جدول رقم (١٩)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونقاط القطع للاختبارات المستخدمة

(ب) وكلاء الأقسام

الاختبارات	المتوسط م	الانحراف المعياري ع	المعيار	نقطة القطع	نقطة اتخاذ المقرار
الاختبار المهني	٩٢٠	٢٢٩	م - ع	٦٩١	٧
الاتجاهات والقيم	٣٢١٤	٧٩٥	م - ع	٢٤١٩	٢٤
الاسلامية	٤٤٤٧	٤٧٢	م - ع	٣٩٧٥	٤٠
السلوك الاشرافي					
التفكير الناقد :					
(أ) الاستنتاج	٦٩٠	٢٣٧	م - ٢ ع	٢١٦	٢
(ب) الاستنباط	١٣٧٩	٢٩٨	م - ٢ ع	٧٨٣	٨
أيزنك :					
(أ) العصابية	٨٣٤	٢٢٨	م + ٢ ع	١٤٩٠	١٥
(ب) الكذب	٨٣٨	١٨٢	م + ٢ ع	—	—
(ج) الانبساط	٨٧١	٢٢٧	م - ٢ ع	٤١٧	٤
بروفيل الشخصية :					
(أ) السيطرة	٢٣٨٠	٤٥٧	م - ٢ ع	١٤٦٦	١٥
(ب) المسئولية	٢٧٨٤	٣٦٧	م - ٢ ع	٢٠٥٠	٢١
(ج) الاتزان الانفعالي	٢٤٦٧	٤١٦	م - ٢ ع	١٦٣٥	١٦
(د) الاجتماعية	١٩٥٢	٣٣٩	م - ٢ ع	١٢٧٤	١٣
قائمة الشخصية :					
(أ) الحرص	٢٦٩٨	٣٩٥	م - ٢ ع	١٩٠٨	١٩
(ب) النقد الاصيل	٢٨٣١	٤٢٢	م - ٢ ع	١٩٥٧	٢٠
(ج) العلاقات الشخصية	٢٧٤٠	٤٥٢	م - ٢ ع	١٨٣٦	١٨
(د) الحيوية	٢٨٣١	٤٣٦	م - ٢ ع	١٩٥٩	٢٠

جدول رقم (٢٠)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونقاط القطع للاختبارات المستخدمة

(ج) المصرفيون الأول

الاختبارات	المتوسط م	الانحراف المعياري ع	المعيار	نقطة القطع	نقطة اتخاذ المقرار
الاختبار المهني	١٠١٧	٢٦٢	م - ع	٧٥٥	٨
الاتجاهات والقيم	٢٢٠٢	٧٢٥	م - ع	٢٤٦٨	٢٥
الاسلامية	٤٤٣١	٤٦٤	م - ع	٣٩٦٧	٤٠
السلوك والاشراف					
التفكير الناقد :					
(أ) الاستنتاج	٨٤٩	٢٣١	م - ع	٣٨٧	٤
(ب) الاستنباط	١٥٠٥	٢٨٢	م - ع	٩٤١	٩
ايزنك :					
(أ) العصابية	٩١٤	٣٦٩	م + ع	١٦٥٢	١٧
(ب) الكذب	٨٣٠	٢١٥	م + ع	—	—
(ج) الانبساط	٩٤٩	٢٣٣	م - ع	٤٨٣	٥
بروفيل الشخصية :					
(أ) السيطرة	٢٣٤١	٥١١	م - ع	١٣١٩	١٣
(ب) المسئولية	٢٧١٠	٣٩٧	م - ع	١٩١٦	١٩
(ج) الاتزان الانفعالي	١٩٣٣	٣٩٤	م - ع	١١٤٥	١١
(د) الاجتماعية					
قائمة الشخصية :					
(أ) الحرص	٢٦١٥	٤٢٥	م - ع	١٧٦٥	١٨
(ب) النقد الاصيل	٢٦٩٥	٤٠٠	م - ع	١٨٩٥	١٩
(ج) العلاقات الشخصية	٢٦٠٠	٥٠٩	م - ع	١٥٨٢	١٦
(د) الحيوية	٢٨١٠	٣٥٥	م - ع	٢١٠٠	٢١

جدول رقم (٢١)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونقاط القطع للاختبارات المستخدمة

(د) المصرفون الثوان

الاختبارات	المتوسط م	الانحراف المعياري ع	المعيار	نقطة القطع	نقطة اتخاذ المقرار
الاختبار المهني الاتجاهات والقيم الاسلامية السرعة والدقة الاستعداد الاجتماعي	١٠ر٢٠ ٢٣ر٢٦ ٢١ر٢٥ ١٠ر٨٩٠	٢ر٢٩ ٥ر٧١ ١٤ر٠٢ ١١ر٨١	م - ع م - ع م - ع م - ع	٧ر٩١ ٢٧ر٥٥ ٣ر٢١ ٨٥ر٢٨	٨ ٢٨ ٣ ٨٥
البروفيل الشخصي :					
(أ) السيطرة (ب) المسئولية (ج) الاتزان الانفعالي (د) الاجتماعية	٢٣ر٩٤ ٢٨ر٤١ ٢٥ر٤١ ٢٠ر٦٥	٤ر٠٩ ٣ر٧٢ ٣ر٧٩ ٤ر٤٠	م - ع م - ع م - ع م - ع	١٥ر٧٦ ٢٠ر٩٧ ١٧ر٨٣ ١١ر٨٥	١٦ ٢١ ١٨ ١٢
قائمة الشخصية :					
(أ) الحرص (ب) التفكير الاصيل (ج) العلاقات الشخصية (د) الحيوية	٢٥ر٧٨ ٢٦ر٨٠ ٢٦ر٧١ ٢٧ر٨٧	٣ر٧٥ ٤ر٠٧ ٣ر٩٣ ٣ر٨٦	م - ع م - ع م - ع م - ع	١٨ر٢٨ ١٨ر٦٦ ١٨ر٨٥ ٢٠ر١٥	١٨ ١٩ ١٩ ٢٠

جدول رقم (٢٢)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونقاط القطع للاختبارات المستخدمة

(هـ) المصرفيون الثوالث

الاختبارات	المتوسط م	الانحراف المعياري ع	المعيار	نقطة القطع	نقطة اتخاذ القرار
الاتجاهات والقيم الاسلامية	٣٢٢٣٠	٥٧٠	م - ع	٢٦٦٠	٢٧
السرعة والدقة	٣٤٢٠	١٣٦٠	م - ع	٧٠٠	٧
الاستعداد الاجتماعي	١٠٧٥٣	١٣٩٢	م - ع	٧٩٦٩	٨٠
أيزنك :					
(١) العصائية	٥٠٨	١٧٠	م + ع	٨٤٨	٨
(ب) الكذب	١١٠٥	٢٤٨	م - ع	٦٠٩	٦
(ج) الانبساط	٩٧٠	٧١٣	م + ع	١٥٩٦	١٦
البروفيل الشخصي :					
(١) السيطرة	٢٣٥٣	٤٦٩	م - ع	١٤١٥	١٤
(ب) المسئولية	٢٧٩٤	٣٦٨	م - ع	٢٠٥٨	٢١
(ج) الاتزان الانفعالي	٢٥٠٤	٣٥٠	م - ع	١٨٠٤	١٨
(د) الاجتماعية	٢٠٢٥	٤٥٠	م - ع	١١٢٥	١١
قائمة الشخصية :					
(١) الحرص	٢٥٩٧	٣٨٦	م - ع	١٨٢٥	١٨
(ب) النقد الاصيل	٢٧٠١	٤٠١	م - ع	١٨٩٩	١٩
(ج) العلاقات الشخصية	٢٥٧٤	٤١٦	م - ع	١٧٤٢	١٧
(د) الحيوية	٢٧٩٢	٣٩٤	م - ع	٢٠٠٤	٢٠

جدول رقم (٢٣)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونقاط القطع للاختبارات المختلفة

(و) الوظائف الكتابية

الاختبارات	المتوسط م	الانحراف المعيارى ع	المعيار	نقطة القطع	نقطة ائخاذ القرار
الاتجاهات والقيم الاسلامية	٢٧٩٠	٦٢٤	م - ع	٢١٦٦	٢٢
القدرة العددية	١٥٣٥	٢٩٩	م - ع	١٢٣٦	١٢
القدرة الكتابية (أ)	٢٨٨٧	٦٧٩	م - ع	٢٢٠٨	٢٢
القدرة الكتابية (ب)	٢٥٣٨	٦٨٥	م - ع	١٨٥٣	١٩
معانى الكلمات	٣٦٠٦	٦٧٢	م - ٢ ع	٢٢٦٢	٢٣
التوافق :					
(١) التوافق المنزلى	٥٣٦	٣٧٢	م + ٢ ع	١٢٨٠	١٣
(ب) التوافق الاجتماعى	٥٠٥	٢٩٠	م + ٢ ع	١٠٨٥	١١
(ج) التوافق الصحى	١٢٦٣	٥٤٠	م + ٢ ع	٢٢٧١	٢٣
(د) التوافق الانفعالى	٧٦٧	٣٨٧	م + ٢ ع	١٥٤١	١٥
(هـ) التوافق الكلى	٣٠٦٩	١٠٧٤	م + ٢ ع	٥٢١٧	٥٢

جدول رقم (٢٤)

نتائج القبول والرفض للمرحلة الثانية من برنامج الانتقاء باستخدام

نقاط اتخاذ القرار الملائمة لكل مستوى وظيفي

المستوى الوظيفي	القبولون من المرحلة الاولى	المتخلفون	المتقدمون للاختبارات	المرفوضون	القبولون	نسبة (※) القبول
رؤساء الاقسام وكلاء الاقسام	١٠٧	١٢	٩٥	٤٢	٥٢	٪ ٥٦
المصرفيون الاول	٣٠٤	١٣	٩١	٣١	٦٠	٦٦
المصرفيون الثاني	٩١	٦	٨٥	٢٧	٥٨	٦٨
المصرفيون الثالث	١٥٠	١٠	١٤٠	٥٢	٨٨	٦٢
الموظفون الكتابية	٣٩١	١٩	٣٧٢	١٣٩	٢٣٢	٦٣
	٣٠١	٣٤	٢٧٧	٣٠٤	١٧٣	٦٢
المجموع (٢٢٧٤)	١١٤٤	٨٤	١٠٦٠	٣٩٥	٦٦٥	

$$\frac{\text{عدد المتقدمين}}{\text{عدد القبولين}} \times ١٠٠ = (※) \text{ نسبة القبول}$$

رابعاً - مرحلة المقابلات الشخصية :

وجدت اللجنة الفنية أن الاعتماد على برنامج الاختبارات وحده - مهما بلغت دقته وشموله - ليس كافياً ، لذلك تطلب الأمر أن يشمل برنامج الانتقاء مرحلة رابعة وأخيرة هي اجراء المقابلات الشخصية مع الذين اجتازوا المرحلة السابقة (مرحلة القياس المتعمق) .

والتغلب على مشكلات المقابلة وللتقليل من نواحي قصورها صممت المواقف فى هذه المرحلة حتى تكون بقدر الامكان أقرب الى المقابلة المقتنة ، وذلك على النحو الآتى :

١ - يقوم بالمقابلة لجان من الخبراء يتكون كل منها من أربعة من المتمرسين، منهما اثنان من قيادات العمل المصرفى أو الادارى سواء فى الجامعات أو الأجهزة الادارية والتنفيذية ، واثنان من المتخصصين فى علم النفس ومن الخبراء فى قيادة مواقف المقابلة .

٢ - تقوم اللجنة بمقابلة المرشحين لوظائف متجانسة حتى يمكن الحكم عليهم بقدر كاف من الموضوعية ، وحتى لا يكون فى عدم التجانس فرصة لعدم تقنين موقف المقابلة .

٣ - اتفق الاخصائيون من المهنيين والنفسيين على الجوانب المختلفة التى يجب ملاحظتها فى المرشح اثناء موقف المقابلة ، وشملت هذه الجوانب : الخبرة السابقة فى مجال العمل ، القدرة على حل بعض المشكلات المهنية المرتبطة بالتخصص ، المظهر الشخصى والعيوب الشخصية والجسمية والتعبيرية ، الاتزان الانفعالى والقدرة على مقاومة التوترات، السلوك الاسلامى العام والمعلومات الاقتصادية والادارية والاسلامية ، المعلومات العامة عن انعالم الاسلامى .

٤ - طلب من كل عضو بكل لجنة مقابلة أن يكون تقديره للمرشح مستقلاً عن تقدير كل من زملائه ، وأن يكون تقديره فى حدود ٢٥ درجة ، ثم تولى جهاز الاشراف على سير الاختبارات جمع الدرجات الأربع المقدرة لكل متقدم لتصبح درجته التى حصل عليها من حد أعلى قدره ١٠٠ درجة .

وتنفيذا لما سبق فقد روعى تشكيل لجان المقابلة على النحو الآتى :

(١) بالنسبة لوظائف رؤساء الأقسام ووكلاء الأقسام والمصرفيون
الأوائل والثوان شكلت اللجان الآتية :

١ - لجنة تولت المقابلة للمتقدمين لوظائف : مصادر الموارد ،
بحوث الجدوى الاقتصادية ، أمناء الاستثمار ، والأوعية
الإدارية .

٢ - لجنة تولت المقابلة للمتقدمين لوظائف : شئون العاملين ،
والشئون الإدارية .

٣ - ثلاث لجان تولت مقابلة المتقدمين لوظائف : الحسابات
والميزانية ، الودائع والعمليات المصرفية الداخلية ، والعمليات
المصرفية الخارجية .

(ب) فيما يختص بوظائف المصرفيين الثالث فقد شكلت لمقابلتهم أربع
لجان ، بكل لجنة اقتصادى ، ومحاسب أو متخصص فى إدارة
الأعمال ، وذلك بالإضافة الى خبرى علم النفس .

(ج) بالنسبة للمتقدمين للوظائف الكتابية ، فقد تولتها خمس لجان
وكان التركيز فيها على الجانب السلوكى .

نتائج عملية الانتقاء

أسس ترتيب الأفراد الذين اجتازوا مراحل البرنامج :

لما كانت خطة عملية الانتقاء المستخدمة فى البرنامج الحالى متوازنة
فكما يتصل بخصائص الشخصية من حيث الجوانب العقلية المعرفية والجوانب
الانفعالية والجوانب الاجتماعية ، فإنه قد رُوى أن تجمع درجات الاختبارات
التي تقيس هذه الجوانب باعتبارها وحدات على مستوى متساو من الأهمية ،
وأن يكون المجموع الكلى هو الأساس لترتيب الأفراد الذين اجتازوا المراحل
المختلفة للبرنامج كما فصلناها فى مناقشتنا السابقة .

ولما كانت بعض مقاييس الشخصية تقيس فى عكس الاتجاه ، بمعنى
أن الدرجة المرتفعة رقميا غير مرغوب فيها ، فقد عولجت هذه الدرجات

احصائيا بحيث أصبحت الدرجة المرتفعة تدل على السواء فى الشخصية ،
ثم جمعت هذه الدرجات لتشكّل مجموعا كليا أضيفت اليه درجة المقابلة
الشخصية التى وضعت على النحو السابق ذكره .

وهكذا أصبح لكل فرد درجة كلية تشمل مجموع درجاته فى الاختبارات
والمقاييس وتقديرات المقابلة المستخدمة فى البرنامج الحالى . وفى ضوء هذا
المجموع الكلى ترتيب الأفراد على النحو الذى تظهره قوائم أسماء الذين
اجتازوا الاختبارات .

وهذه الطريقة - اذا تم التعيين بناء على نتائجها - تكفل اختيار عناصر
بشرية لبنك فيصل الاسلامى المصرى أفضل مما يمكن اختياره بغيرها .
وتستند هذه الدعوى فى صحتها الى أمرين : الأول : الأساس العلمى الذى
بنيت عليه ، والثانى : الخبرة الميدانية التى توافرت لدى لجنة الخبراء من
تجارب سابقة كان آخرها تجربة اختيار العاملين لبنك فيصل الاسلامى
السودانى . فقد اتضح من هذه التجربة الأخيرة للقائمين على العمل بالبنك
أن العناصر البشرية التى تم اختيارها بالطريقة العلمية التى استخدمتها لجنة
الانتقاء المهنى بالاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية (١) ، كانت أفضل من تلك
العناصر التى اختيرت بغير هذه الطريقة ، سواء فى مستوى الأداء المهنى فى
العمل بالبنك أو فى العلاقات الانسانية بين العاملين فيه .

ومما تجدر الإشارة اليه أن لجنة الانتقاء لم تتوافر لديها مؤشرات
لستوى أداء المتقدمين للعمل فى مجال البنوك ، اما بسبب نموذج الانتقاء
المستخدم فى البرنامج الحالى أو لأن بعض المتقدمين ليست لديهم خبرة مصرفية
سابقة . لذلك فقد روعى فى المقابلة الشخصية ، وفى وضع التقديرات خلالها ،
الاعتماد على أنواع المهارات المتوافرة لدى المتقدمين وسنوات خبرتهم فى
أعمال البنوك أو الأعمال المرتبطة بها ، كما اعتبر مستوى أجورهم مؤشرا من
مؤشرات النجاح . وبهذا المعنى فقد اعتبرنا درجات المقابلة الشخصية من
محكات النجاح التى تستكمل نتائج الاختبارات النفسية والمهنية ، حيث
لا تتوافر للجنة الحالية - بحكم ظروف عملية الانتقاء وحادثة البنوك الاسلامية
- مؤشرات أفضل .

(١) تشكلت هذه اللجنة من الأساتذة : د . جابر عبد الحميد جابر ،
د . سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمود الأنصارى .

ومن الواضح ان الأدوات المستخدمة فى هذه العملية هى من اعداد الخبراء النفسيين العرب وتستند الى رصيد علمى عالى كبير ، وهى نتيجة ممارسات متنوعة لعمليات الانتقاء المهنى للعاملين بالبنوك وغيرهم ممن يعملون فى مؤسسات تقوم بعمليات مماثلة ، وتاريخ هذا الرصيد العلمى الانسانى يزد على نصف قرن . وتعتبر هذه الأدوات من افضل ما لدينا فى التراث السيكلوجى المصرى ، وبالتالي فان درجة الثقة بها جيدة وكافية .

وبالاضافة الى ذلك فان الذين شاركوا فى هذه العملية لهم خبرات فى عمليات الانتقاء ذات تاريخ طويل . فقد شارك أغلبهم فى عمليات الانتقاء فى بنك التنمية الاسلامى ، وبنك فيصل الاسلامى السودانى ، وبنوك الاسخار ، وبنك ناصر الاجتماعى ، وبنك بورسعيد ، وشركة الملاحة البحرية بالاسكندرية ، ومعاهد السكرتارية . وقد اختير هؤلاء الخبراء بحيث يمثلون مدارس فكرية سيكلوجية مختلفة حتى تجيء عملية الانتقاء محصلة لأفضل الخبرات السيكلوجية .

وقد انعكس هذا كله فى محاولة قياس جوانب شخصية المتقدمين على نحو شمولى متكامل ، وجاءت المقابلة لتستكمل عملية القياس والتقويم هذه . وراعت لجنة الانتقاء أن تضيف فى هذا المجال رصيذا جديدا الى خبرتها وعملها ، فأفادت من ثقافة فى المجال المهنى التخصص ومن عدد آخر من الخبراء النفسيين من غير أعضاء لجنة الانتقاء ، وهى بذلك تأخذ بالنظام المفتوح لتقلل - قدر المستطاع - من هامش الخطأ .

ويجدر التنويه الى أن صلاحية عملية الانتقاء لا يحكم عليها بالخلو المطلق من الخطأ ، وانما يحكم عليها فى ضوء مؤشرات اقتصادية . فاذا أمكن من خلالها أن تقل نسبة الخطأ فيمن يتم اختيارهم بهذه الطريقة عن تلك بالنسبة للذين تتبع معهم الطرق المألوفة ، وإذا كانت تكلفة عملية الانتقاء اقل من تكلفة الخطأ ، كانت العملية أقرب للنجاح .

وينبغى أن ننوه أنه كلما التزم القائمون على عملية التعيين والتوظيف فى بنك فيصل الاسلامى المصرى باختيار العاملين فيه من أوائل القوائم المدرج بها أسماء المرشحين ، كلما قلت نسبة الخطأ .

خاتمة :

غنى عن البيان أن نجاح العمل الميدانى ليس مرهونا بنتائج عملية الانتقاء وحدها وإنما هو مرهون أيضا بمجموعة من العوامل منها كفاءة الإدارة ، وجودة التدريب واستمراره ، وجو العمل •

ف نجاح العمل يتوقف على كفاءة الإدارة من حيث قدرتها على اتخاذ القرار السليم ، وتحديد واجبات العمل ومسئولياته ، واستكمال سلطة الضبط المناسبة فى الإدارة ، واستخدام نظام الاتصال البناء ، وإتاحة المجال لكل فرد - فى موقعه - كى يقدم أفضل ما لديه فى حدود إطار واضح ، وتوزيع المسئولية • أن هذا النوع من الإدارة لا يكون منغمسا فى العمل وحده ، وإنما لابد أن يراعى العلاقات الانسانية بحيث يخفف من توترات العاملين ويرفع من روحهم المعنوية ويعبئ طاقاتهم لرفع مستوى الكفاية الانتاجية •

ونجاح العمل مرهون أيضا بعمليات التدريب ، خاصة وأن البنوك فى العالم العربى الاسلامى بحاجة الى تطوير وتحديث • فتدريب العاملين الذين يقع عليهم الاختيار ، قبل بدء العمل وفى أثنائه ، أمر حيوى لا غنى عنه • هذا فضلا عن أن البنوك الاسلامية لها اطارها الفكرى الخاص بها ولها عملها المتميز ، ولذلك فإن العاملين بها بحاجة الى نوع خاص من التدريب ، وإلى توعية وتنمية لفكر من نوع خاص ، مع استمرارية هذه البرامج وتطويرها وتجديدها •

وأخيرا فإن نجاح العمل بالبنوك الاسلامية يتوقف على تبني الروح الاسلامية والعقلية الاسلامية والخلق الاسلامى • ومن شأن هذا الاطار أن يحقق جوا يساعد على أن يسهم كل فرد فى البنك الاسلامى - أيا كان موقعه فى التنظيم الهرمى - بكل امكانياته لنجاح عمل المؤسسة ولتلتحم بالبيئة الاجتماعية التى تعمل فى خدمتها بغية تحقيق مجتمع اسلامى أفضل •

مراجع الباب الرابع

- ١ - جابر عبد الحميد جابر ، سيد عبد الحميد مرسى ، محمود الأنصارى ،
« تقرير عن عملية انتقاء موظفى بنك فيصل الاسلامى السودانى » ،
بحث غير منشور . الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ، سبتمبر/أكتوبر
سنة ١٩٧٧ .
- ٢ - جابر عبد الحميد جابر وآخرون ، « تقرير عن عملية انتقاء العاملين
لبنك فيصل الاسلامى المصرى » بحث غير منشور . القاهرة : الاتحاد
الدولى للبنوك الاسلامية ، يوليو/أغسطس ١٩٧٨ .
- ٣ - سيد عبد الحميد مرسى ؛ « دراسة علمية لبعض الخصائص العقلية
والشخصية والاجتماعية اللازمة للنجاح فى معاهد اعداد الأخصائيين
الاجتماعيين فى المجتمع العربى » بحث غير منشور للحصول على درجة
دكتوراه الفلسفة فى التربية (صحة نفسية) . كلية التربية ، جامعة
عين شمس ، ١٩٦٨ .
- ٤ - سيد عبد الحميد مرسى ؛ الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى .
القاهرة ، الخانجى ، ١٩٧٦ .
- ٥ - سيد عبد الحميد مرسى ؛ « صفات المدير الناجح » مجلة الاقتصاد
والادارة . العدد الثالث ، يوليو ١٩٧٦ ، ص ٢٧ - ٤٠ .
- ٦ - فرج عبد القادر طه ؛ قراءات فى علم النفس الصناعى . القاهرة :
مكتبة سعيد رافت ، ١٩٧٣ .
- ٧ - فؤاد أبو حطب ؛ القدرات العقلية . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ،
سنة ١٩٧٣ .
- ٨ - كمال دسوقى ؛ اختيار الأفراد . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ،
سنة ١٩٦٢ .

٩ - محمد عثمان نجاتي ؛ علم النفس الصناعي (الطبعة الثانية) .
القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٦٤ .

١٠ - محمد عماد الدين اسماعيل وسيد عبد الحميد مرسى ؛ اختبارات المهون
الكتابية : كراسة التعليمات (الطبعة الخامسة) . القاهرة : مكتبة
النهضة المصرية ، ١٩٧٤ .

١١ - محمد عماد الدين اسماعيل ، صبرى جرجس ، أمين كمال محمد
(ترجمة) ؛ علم النفس فى الصناعة . القاهرة : مؤسسة الحلبي ،
سنة ١٩٦٧ .

12 — Anastasi, A.; **Psychological Testing** (3rd. ed.) New York:
Macmillan, 1968.

13 — Bingham, W., and Moore. B.; **How to Interview** (rev. ed.).
New York: Harper, 1941.

14 — Cronbach, L.; **Essential of Psychological Testing** (2nd. ed.).
New York: Harper, 1960.

15 — Fear, R.; **The Evaluation Interview**. New York: Mc.
Graw-Hill, 1973.

16 — Guilford, J.; **Fundamental Statistics in Psychology and
Education** (3rd. ed.). New York: Mc. Graw-Hill, 1956.

17 — Hepner, H.; **Psychology Applied to Life and Work** (3 rd.
ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1957.

18 — Lawshe. C., and Balma, M.; **Principles of Personnel Testing**.
New York: Mc. Graw-Hill, 1966.

19 — Mc. Cormick, and Tiffin, J.; **Industrial Psychology** (6th.
ed.). London: Allen and Unwin, 1975.

20 — Page, T. (ed.); **Personnel and Training Management
Yearbook and Directory**. London: Kogan Page, 1976.

- 21 — Stone, C., and Kendall, W. ; **Effective Personnel Selection Procedures.** London : Staples Press, 1956.
- 22 — Super, D. ; **The Psychology of careers.** New York : Harper. 1957.
- 23 — Weinland, J., and Gross, M. ; **Personnel Interviewing.** New-York : Ronald Press, 1952.

★ ★ ★

الباب الخامس

أسس التدريب المهني

- عملية التعلم كأساس للتدريب
- أسس التدريب المهني ووسائله
- تطبيقات عملية في التدريب

الفصل الحادى عشر

عملية التعلم كأساس للتدريب

لقد جرى العرف فى مجال الصناعة والانتاج على أن كل صاحب عمل أو قائم على العمل ملزم بتوفير التدريب اللازم للعاملين فى مؤسسته - على اختلاف فئاتهم - حتى يتفهموا مراحل العمل الذى يقومون به ودقائقه كى يكتسبوا المهارة اللازمة لانجاز أعمالهم بكفاءة ونجاح . وقد يجرى هذا التدريب داخل المؤسسة أو خارجها ، حيث تقوم حاليا هيئات متخصصة رسمية وخاصة لتقديم مختلف البرامج التدريبية سواء لرجال الادارة العليا أو الوسطى أو الاشرافية علاوة على البرامج الفنية المتخصصة . ويقابل هذا الالتزام من جانب صاحب العمل شرط آخر على العامل أو الموظف بأن يبذل قصارى جهده كى يستفيد من التدريب ويتقبل تعليمات وتوجيهات مدربه ورؤسائه حتى يحرز التقدم المنشود فى التدريب ، بما يضمن وصوله الى مرحلة الكفاءة اللازمة لنجاحه فى عمله الذى يقوم به . وفى هذا الصدد تقدم معظم المؤسسات الانتاجية حوافز ايجابية للعاملين الذين يتفوقون فى التدريب - سواء أكانت مادية أو معنوية - وكذا حوافز سلبية للمتخلفين فى التدريب . وهناك بعض التشريعات التى تشترط النجاح فى التدريب لترقية الموظف الى درجة أعلا .

وبتطور الصناعة ونموها أصبحت المؤسسات الانتاجية لا تترك مجال التدريب للصدفة البحتة ، بل بدأت تتخذ الخطوات اللازمة لتنظيم برامج تدريبية تشتمل على مراحل العماليات التى يؤديها العاملون فى المصانع ، بما يتلاءم مع التطور التكنولوجى المستمر . وعلى الرغم مما تستلزمه البرامج التدريبية من بحث مستمر وتعديل وتطوير ، الا أننا لا نستطيع أن ننكر الفائدة التى عادت على الصناعة والكفاية الانتاجية منذ بدأت المؤسسات الانتاجية تهتم بالتدريب المهنى .

واذا ما تساءلنا عما يجعل الناس يسلكون بطريقة معينة فى حياتهم العائلية والاجتماعية أو فى عملهم ، فأننا نجد الرد على هذا التساؤل هو ببساطة : انهم « تعلموا » أن يسلكوا بالطريقة التى يتبعونها فى حياتهم .

وعندما يلتحق الفرد بعمل فى مؤسسة ما أو يبدأ فى عمل جديد ، فإنه يجلب معه خبراته الفريدة وما تعلمه من سلوك ، بما يتضمن مهاراته الفيزيائية (الجسمية) ، والمعرفة التى اكتسبها ، والمهارات اللغوية والتعبيرية ، والانفعالات والاهتمامات ، والاتجاهات ، والدافعية ، والعادات ، والقيم ، وغير ذلك من أنماط السلوك . أما عن التعلم الاضافى أو المستحدث الذى يكتسبه الفرد بعد الالتحاق بالعمل فإنه يتخذ طريقه بأحدى طريقتين : اما من خلال الخبرات اليومية فى العمل ، أو نتيجة للتدريب المنظم .

ويحتمل أن تكون خبرات العمل اليومى أكثر الوسائل تأثيرا فى تنمية المهارة المتخصصة فى بعض الأعمال أو على الأقل فى بعض جوانبها . والحقيقة أن ما يكتسبه الشخص من الممارسة اليومية لعمله يجعله يقف على الكثير من الحقائق والمعارف الفنية ويكتسب من الدروس العملية الشيء الكثير مما لا يمكن تعلمه بوسيلة أخرى . ومن ناحية أخرى ، فبالنسبة للكثير من الأعمال ، فإن التدريب المخطط المنظم يتيح الفرصة للعاملين كى يكتسبوا المهارات الأساسية اللازمة لانجاز العمل بنجاح دون اضاءة الوقت والجهد فيما لا طائل منه .

واستنادا الى العمل ذاته والهدف من برنامج التدريب ، فإن برنامج التدريب قد يستهدف :

١ - تنمية المهارة الفعلية والمعرفة التى يستلزمها العمل .
أو

٢ - نقل المعلومات كما فى برامج التهيئة Orientation
أو

٣ - تعديل الاتجاهات ، مثل العمل على زيادة حساسية المشرفين ورجال الادارة نحو مشاعر العاملين واستجاباتهم ، أو التأثير على اتجاهات العاملين نحو المؤسسة والعمل على تعديلها . . . وأيضا كان الهدف من برامج التدريب ، فإنه ينبغى أن يقوم البرنامج على أسس ومبادئ قوية تؤدى الى عملية تعلم انسانية حقيقية .

وطالما أن التدريب يقوم أساسا على أسس ومبادئ « التعلم » ، فإنه يبدو من المفيد أن نبرز أسس عملية التعلم وطبيعتها والعوامل التى ترتبط بها ، قبل أن نناقش تفاصيل التدريب المهنى .

عملية التعلم

حينما يكون الفرد بصدد موقف تعليمي معين أو اكتساب مهارة ، فإن ثمة تغيرات داخلية تأخذ مجراها من حيث انه كائن حي له وظائفه العضوية وتكوينه العصبي الخاص ومظاهر سلوكه المختلفة • ولكي نحكم على شخص بأنه قد تعلم يجب أن نفرق بين أمرين رئيسيين :

١ - ما يرتبط مباشرة بالموقف التعليمي الذي يوجد فيه الفرد • ففي أى موقف لا نلاحظ الا « مثيرات » و « استجابات » $S - R$ ، أما ما يحدث بينها فلا يكون موضع ملاحظة مباشرة • فعندما يوجد فرد فى موقف تعليمي نلاحظ ما يأتى :

(١) المثيرات الخارجية المؤثرة عليه فى هذا الموقف •

(ب) استجاباته نتيجة لهذه المثيرات أو « أدائه » • « فالأداء » هو مجموعة الاستجابات التى يقوم بها الفرد فى موقف معين ، وهو ما نلاحظه بطريقة مباشرة

٢ - اذا حدث تغير فى أداء الفرد نتيجة لتكرار نفس الموقف أو موقف مشابه ، كأن يتحسن سلوكه أو تنظم خبراته أو يالف الموقف ، فإننا نفترض فى هذه الحالة حدوث عملية معينة هى « عملية التعلم » • ولا تلاحظ هذه العملية مباشرة وإنما يستدل عليها عن طريق آثارها ونتائجها • وهذه العمليات فرضية استدل عليها عن طريق آثارها ونتائجها ، وهى تكوينات يفترض الباحث وجودها ويبرهن عليها من خلال النتائج أو الآثار المترتبة على هذه العملية وتقبل الملاحظة المباشرة •

ما هو التعلم ؟ :

التعلم فى حياتنا اليومية هو محصلة تفاعلات الفرد مع بيئته ، وهو العامل الذى يحدد أداء الفرد فى أية لحظة من لحظات الحياة وفى أى موقف • ومن الناحية العلمية ، فالتعلم عملية فرضية لا نلاحظها مباشرة ، وإنما نستدل عليها عن طريق آثارها أو النتائج المترتبة عليها • ان ما نلاحظه فى موقف التعلم هو « الأداء » ، وهو مجموعة الاستجابات التى يقوم بها الفرد

فى موقف معين ، وتكون قابلة للقياس والملاحظة • فالأداء هو قياس السلوك
الملاحظ •

« فالتعلم تغير فى الأداء » • وهذا تعريف اجرائى ، لأنه يحدد لنا مفهوم
التعلم كما نلاحظه وكما نقيسه فى الشروط التجريبية أو فى المواقف التعليمية
المختلفة •

النضج كتغير فى الأداء :

النضج هو أى تغير يحدث فى أداء الفرد وفقا للسن ، ويعتمد فى
أساسه على عوامل عضوية داخلية أكثر من اعتماده على الممارسة والخبرة •
ونستطيع أن نفرق بين التغير فى الأداء الناتج عن النضج ، والتغير فى الأداء
الناتج عن التعلم كما يأتى (١) :

١ - هناك فرق بين المتغيرات التى ترجع للنضج ، وتلك التى ترجع للتعلم ؛
حيث ان الأولى ترجع فى أساسها لعوامل داخلية عضوية فى الفرد ،
بينما ترجع الثانية الى مجموعة العوامل الخارجية المحيطة به •

٢ - يتوقف تعلم موضوع معين على نضج الأجهزة الجسمية والوظائف
العقلية التى تعتبر مسئولة عن أداء الفرد فى تعلمه هذا الموضوع •
ولاشك أنه من المعبث محاولة اكتساب الفرد القدرة على أداء عمل ما اذا
لم ييسر نضجه له هذا الأداء ، ومن هنا يعتبر النضج شرطا للتعلم •

٣ - النضج وحده غير كاف لحدوث التعلم ، بل لابد من توافر شرط الممارسة
والخبرة • مثال ذلك أن الطفل فى سن السابعة ييسر له نضجه اكتساب
القدرة على القراءة والكتابة ، لكنه لا يستطيع اكتساب هذه المهارات
الا اذا مارسها وخبرها •

٤ - فى حالة « التعلم » ، فان التغير فى الأداء يخضع مباشرة لتنوع المواقف
الخارجية التى يحثك بها الفرد ويتفاعل معها ، ويكون أدائه النهائى
هو الحصيلة العامة لما حدث له نتيجة تفاعله من المواقف المختلفة فى
البيئة المحيطة به ، اذن فليس كل تغير فى الأداء يعتبر تعلما •

(١) أحمد زكى صالح ، نظريات التعلم • (القاهرة : مكتبة النهضة
المصرية ، ١٩٧١) ، ص ١٧ - ١٨ •

تعريف التعلم :

هناك تعريف عديدة للتعلم نعرض منها ما يأتي :

١ - يرى « هيلجارد » (١) أن الاستدلال على التعلم يحدث من ملاحظة التغير في الأداء ، ويعتبر هذا التغير نتيجة للتدريب والخبرة ، من حيث أنه متميز عن التغيرات الناتجة عن النمو أو التعب أو الناشئة عن حالة طارئة عند المتعلم .

٢ - يرى « زكى صالح » (٢) أن التعلم - كما نستدل عليه ونقيسه - هو تغير في الأداء يحدث تحت شروط الممارسة ، ولا يمكن تفسيره في ضوء العوامل الوقتية مثل التعب أو عوامل النضج ، أو ما إلى ذلك من عوامل تؤثر في الكائن الحي تأثيرا وقتيا معيناً .

فالتعلم يحدث تحت شروط الممارسة ، ولكن الممارسة لا تؤدي بالضرورة إلى نوع من التعلم . « فالممارسة » شرط للتعلم لأنها تمثل الظروف التي يمكن الحكم من خلالها عن حدوث التعلم أو عدم حدوثه .

ولا يقصد بالتغير في الأداء أنه قاصر على التعديل في نمط السلوك الفطري لدى الكائن الحي ، بل يشمل أموراً أخرى مثل تعديل نمط السلوك المكتسب ذاته .

والتعلم - من حيث أنه عملية - يصاحب الإنسان طوال حياته ، طالما أنه مرتبط ببيئة متغيرة نامية ، فهو وظيفة رئيسية في حياة الإنسان .

نظريات التعلم :

لقد وضعت نظريات عديدة لشرح عملية التعلم . وقد وصفت النظرية بأنها « الطريقة التي تربط فيما بين عدد من الحقائق حتى يستطيع الإنسان

(١) E. Hilgard, and G. Bower ; **Theories of Learning**, (١)
(4th ed.). (Eng'ewood, N. J. : Prentice-Hall, 1975), Ch. 1

(٢) أحمد زكى صالح ؛ المرجع السابق ، ص ٢١ .

أن يتفهمها جميعها فى الحال » (١) . وعلى هذا الأساس فإن نظرية التعلم هى تلك التى تعتمد أن تشرح بتعبير مفهوم ما يجرى أثناء حدوث التعلم ، وكيف يتم التعلم ، مع توضيح المتغيرات الى تيسر عملية التعلم . وينطبق هذا القول - فى الحقيقة - على جميع أنواع السلوك الانسانى التعليمى الذى يحدث فى الحياة ، سواء فى تربية الأطفال ، أو فى المدرسة ، أو فى تعلم رياضة معينة أو مهنة . وعلى أى الحالات ، فإنه يمكن القول بأنه لا توجد نظرية بذاتها مقبولة بصفة عامة على أنها كاملة .

وحتى تكون نظرية التعلم شاملة ينبغى أن ترد على التساؤلات الآتية بشأن أنواع التعلم الموجودة فى الحياة اليومية (٢) :

١ - ما هى قيود التعلم ؟ وهنا يبرز سؤال عن « القدرة أو الطاقة على التعلم » ، مع ملاحظة الفروق الفردية بين الدارسين . ما الذى يستطيع كل فرد أن يتعلمه ؟ هل القيود بالنسبة لقدرة الفرد على التعلم قائمة منذ ولادته ؟ هل يحقق الأفراد انجازات متشابهة أثناء الممارسة ؟

٢ - ما هو دور الممارسة فى عملية التعلم ؟ هل يعتمد التحسن والتقدم على كمية التكرار مباشرة ؟ اذا لم يكن كذلك ، ما هى ظروف التكرار الملائمة ؟ ما هى أفضل ظروف الممارسة ؟ هل يسبب استمرار التكرار ضررا للمتعلم يمثل ما يفيد ؟

٣ - ما مدى أهمية الدافعية والخوافز الايجابية والسلبية (الثواب والعقاب ؟) هل نتائج الثواب والعقاب متساوية ومتضادة ؟ هل هناك فرق بين الدوافع الداخلية والخارجية من حيث تأثيرها على التعلم ؟ كيف تؤثر الأهداف على عملية التعلم ؟

٤ - ما هو دور الفهم والاستبصار ؟ فبعض الأشياء يمكن تعلمها بسرعة اذا ما عرفنا أو فهمنا الغرض منها وهدفها ، فهل التعلم فى احدى الحالات يختلف عنه فى حالة أخرى ؟

(١) G. Kelley ; **The Psychology of Personal Constructs**. (New York : Norton. 1955).

(٢) E. Hilgard, and G. Bower ; **Op. Cit.**, Ch. 1

٥ - هل تعلم أحد الأشياء يساعد الفرد على أن يتعلم شيئاً آخر ؟ وهذا هو المقصود بانتقال أثر التدريب . فلابد من أن يحدث انتقال لبعض أثر التدريب ، والا فلا لزوم لاستمرار التدريب ، والسؤال هنا حقيقة يدور حول ما مقدار الأثر الناتج عن التدريب ، وفي أى الظروف يحدث ، وما هى طبيعته .

٦ - ما الذى يحدث عندما نتذكر وعندما ننسى ؟ هناك بعض الأشياء التى نرغب أن نتذكرها ولكننا ننساها ، كما أن هناك أشياء أخرى نود أن ننساها ولكنها لا تزال تلح علينا من أن لآخر . ما الذى يحدث فى هذا المجال ؟ وما قدرتنا فى السيطرة على مثل هذه العمليات ، أى التذكر والنسيان ؟

بعد أن ناقشنا ما ينبغى أن يتوفر فى نظرية التعلم الكاملة ، يبدو من المفيد أن نعرض ملخصاً لأهم نظريات التعلم . وتتلخص هذه النظريات فى الآتى :

١ - نظرية الارتباط (ثورنديك) • Thorn dike

٢ - نظرية الاقتران (جاثرى) • Guthrie

٣ - نظرية الاشتراط (بافلوف) • Pavlov

٤ - نظرية المثير والاستجابة (هل) • Hull

٥ - نظريات المجال :

(أ) نظرية الجشطالت (كوفكا) • Koffka

(ب) نظرية ليفين • Levine

ويعرض الجدول رقم (٢٥) ملخصاً لأسس ومفاهيم نظريات التعلم ، أعده المؤلف من واقع المؤلفات العديدة التى ناقشت نظريات التعلم ، وهى الواردة بقائمة المراجع .

نظرية الاشتراط « بافلوف »	نظرية الاقتران « جاشرى »	نظرية الارتباط « ثورنديك »
<p>– يرى « بافلوف » أن مشكلة علم وظائف الأعضاء وعلم النفس واحدة ، وهى هل من الممكن الكشف عن الظاهرة النفسية الاولى التى يمكن اعتبارها فى نفس الوقت ظاهرة فسيولوجية وأن تبدأ بها ومنها • وبواسطة المنهج الموضوعى الدقيق الذى يتبع عادة فى علم وظائف الأعضاء تتمكن من دراسة شروط ظهور هذه الظاهرة الاولى وشروطها المعقدة ، حتى يتسنى لنا فى النهاية الحصول على حصول فسيولوجية للنشاط العصبى الراقى للحيوان • وبصورة أخرى يمكن الحصول على صور واضحة للوظائف العليا للمخ •</p> <p>– يفرق « بافلوف » بين نوعين من الانعكاسات الاولى : البسيطة كالسعال حينما يدخل جسم غريب فى الرئة ، والمعقدة كالانعكاسات المعوية أو الحسية • والوظيفة الرئيسية لهذه الانعكاسات هى تحقيق التوازن بين الكائن والمجال الخارجى ،</p>	<p>معنى المتعلم :</p> <p>– يشير « جاشرى » الى انه فى دراستنا للتعلم يجب الابتعاد عن أية نظرية فسيولوجية •</p> <p>– ان الكائن الحى لا يستطيع أن يعود مرة أخرى الى نفس الموقف السابق فيما يختص بالبيئة المادية المحيطة به •</p> <p>– يتضمن الموقف السابق الاستجابة التى أجريت فيه ، كما أن كل استجابة جديدة تغير حتماً فى الموقف لأنها تضيف مثيراتها الخاصة • وعلى ذلك لا توجد استجابتان متماثلتان لنفس المثير •</p> <p>– يبنى « جاشرى » تعريفه للتعلم على الآثار اندائمة للممارسة على أساس أنها تبقى الا اذا تغيرت بتعلم جديد ويجب أن يفهم التعلم على أنه « تغيير » وليس « تحسن » •</p> <p>– التعلم هو تغيير فى السلوك فى موقف معين</p>	<p>من أهم النظريات التى حاولت تفسير عملية التعلم بسبب ما أثارته من مناقشات تجريبية •</p> <p>وهى تتميز بثلاث مراحل :</p> <p>المرحلة الاولى</p> <p>– عملية التعلم هى تندير فى السلوك يخضع للملاحظة •</p> <p>– السلوك عملية تبدأ بتنبيه على السطح الحاسى للكائن الحى ، ثم ينقل من الأطراف العصبية الى المراكز العصبية ، ثم يصل الى الاعصاب المصدرة للمخ وينتهى باستجابة [م ← س]</p> <p>– أدخل مبدأ الارتباط العصبى وحاول تفسير الارتباط على أساس فسيولوجى •</p> <p>قانون الأثر : Law of Effect</p> <p>يوجد الكائن الحى فى موقف تعلمى جديد فيضطر لاجراء</p>

نظريات المجال

نظرية المثير والاستجابة « هل »

الاساس المنهجي :

- تركيز اهتمام المنهج السلوكي على النقاط الآتية :
- ١ - عملية التعلم ، أى اكتساب أساليب سلوكية جديدة عن طريق الخبرة .
- ٢ - استخدام الأسلوب العلمى الذى يعتمد على الملاحظة الموضوعية .
- ٣ - « العادة » مفهوم رئيسى حيث أنها تعبر عن رابطة على درجة معينة من الثبات بين المثير والاستجابة ، والبحث عن كيفية نشوء هذه الروابط وانحلالها .

- ٤ - الهدف الأساسى من دراسة الشخصية هو تحديد الظروف التى تنشأ فيها الأساليب السلوكية ، وبيان العلاقة الوظيفية بينها وبين النتائج السلوكية المترتبة عليها .

العادة :

- هى مفهوم يعبر عن رابطة بين مثير واستجابة ،

نظرية الجشطالت « كوفكا »

نظرية المجال :

- أن مجال علم النفس السلوكى ، وهو الحيز المحيط بالذات الذى تظهر فيه آثار القوى الخاصة بالذات من حيث أنها تحتك ببيئة خارجية تؤثر فيها وتتأثر بها .
- العوامل الأساسية التى تحكم البيئة السلوكية أو المجال السلوكى يمكن وضعها فى مجموعتين : (١) مجموعة العوامل أو الشروط داخل الكائن الحى ، (٢) مجموعة العوامل أو الشروط الموجودة حوله .

- مجال علم النفس هو المجال السلوكى الذى تظهر فيه آثار قوى الذات باعتبارها المحور الأساسى للظواهر النفسية . ودون المجال المحيط بالذات لا يمكن أن نستدل على قوى الذات ، إذ أن ما يثير قوى الذات هو بيئة خارجية تتفاعل معها .

- الإدراك كل لا يتجزأ ، أى أن إدراك الكل سابق على إدراك الأجزاء المكونة له ،

نظرية ليفين

- يعتبر « ليفين » امتدادا لنظرية الجشطالت ، وقد تخصص فى تطبيق نظرية المجال على دينامية الجماعات .
- يتفق أطواره العام إلى حد كبير مع نظرية المجال ، مع بعض الفروق بينه وبين الجشطالت .
- حاول الاعتماد على تصوير الظاهرة النفسية كما تحدث فى الحاضر ، ورسما تخطيطيا يعتمد على الصفات العامة للموقف ، ولذلك تعتبر نظريته « طوبولوجية » .

حين الحياة :

- يتصور « ليفين » أن الفرد يتحرك فى مجاله حركة مستمرة ، وفى كل حركة يحقق الفرد أهدافا فى كل مرحلة . ويسمى حركة الفرد فى مجاله الحيوى « حيز الحياة » ، ويخضع لكل المؤثرات التى تؤثر فى بيئة الفرد .

ومفاهيم نظريات التعلم

<p>نظرية الاشتراط « بافلوف »</p>	<p>نظرية الاقتران « جانرى »</p>	<p>نظرية الارتباط « ثورنديك »</p>
<p>وذلك يحق بقاءه كفر ونوع .</p> <p>منهج بافلوف :</p> <p>- مر تفكير « بافلوف » العلمى بخطوات معينة . . فحينما لاحظ فى مبدأ الامر ظاهرة اللعاب حاول أن يفسر اشارة اعصاب الغدة اللعابية على أنها راجعة الى عامل نفسى اكتسب صفة فسيولوجية على أساس أن المجهود العضلى لا يكفى لتناول الطعام ، بل لا بد أيضا من مساعدة الوظائف الأرقى كاختيار الحيوان ورغباته .</p> <p>- غير « بافلوف » هذا الاتجاه بقوله : « قترت فى النهاية أن أستم فى معالجة ما يسمى بالمثير النفسانى بأسلوب فسيولوجى بحت ، أى بأسلوب البحث الموضوعى الذى تعالج به الظواهر الخارجية وعلاقتها بعضها بالبعض الآخر » .</p> <p>- كان ينوع من المثير المصاحب (الشرطى) الى</p>	<p>والطريقة الوحيدة لقياسه تكن فى الملاحظة الدقيقة للاستجابات التى تستدعيها مثيرات معينة .</p> <p>مبدأ الاقتران : Law of Contiguity</p> <p>- اذا اقترن مثير باستجابة فانه يصبح غالبا مطرد الارتباط بهذه الاستجابة . أى أن نمط المثير الذى يباشر عمله وقت ظهور استجابة معينة يميل الى انتاج هذه الاستجابة اذا تكرر حدوثه . ويعتبر أن الارتباط أساسا هو بين المثير والاستجابة ، أى أن ما يرتبط هو بعض الاستثارة لأعضاء الحسى وما يقابل ذلك من انقباض عضلى أو إفراز غدى .</p> <p>- المقصود بالارتباط هو أن الاستثارة أو التنبيه أصبح باعثا للاستجابة .</p>	<p>مجموعة من الاستجابات حتى ينجح نمط معين منها فيشبع الكائن دافعه ، ومن ثم تكون علاقة بين الموقف المثير والنمط الاستجابى . وتسمى هذه العلاقة « بالارتباط » .</p> <p>قانون الاستعداد : Law of Readiness</p> <p>هناك ٣ احتمالات :</p> <p>١ - حينما تكون الوحدة العصبية على استعداد للسلوك فان سلوكها يريج الكائن الحى .</p> <p>٢ - حينما تكون وحدة عصبية على استعداد للعمل ولا تعمل فان عدم عملها يضايق الكائن الحى .</p> <p>٣ - عندما لا تكون وحدة عصبية على استعداد للعمل فان اجبارها على العمل يجعل الكائن الحى فى حالة ضيق</p> <p>- يقصد « بالوحدة العصبية » الميل للعمل بمعنى أن اشباع الميل يولد شعورا</p>

نظريات المجال

نظرية المثير والاستجابة « هل »

نظرية ليفين

نظرية الجشطالت « كوفكا »

– لكل فرد حيز حياة مستقل بذاته ، ويصعب أن نجد فردين يتماثلان تماما في حيز حياتهما •

– ينمو الحيز في بعدين : بعد الخيال الى الواقع ، والبعد الزمني •

معنى التعلم :

– التعلم هنا لا يقتصر على مظهر واحد من الحياة النفسية ، انما يتعداه الى اكثر من مظهر • والوسيلة الوحيدة للوصول الى قوانين عامة في التعلم هي دراسة التغير في كل مظهر من مظاهر السلوكية على حدة •

– يقترح ليفين أنه يجب دراسة التعلم في نواحيه المختلفة من المظاهر السلوكية وهي :

١ – التعلم كتغير في التنظيم المعرفي (اكتساب المعلومات) •

٢ – التعلم كتغير في الدافعية •

فاننا لا نشاهد في ظواهر الحياة العناصر قبل الكل المركب منها •

– لكل كل صيغة خاصة ، وكل جزء تتغير وظيفته حسب الكل الذي هو جزء منه •

تفسير التعلم :

– يفسر « كوفكا » بين نتائج التعلم وعملية التعلم في الآتي :

١ – يوجد الكائن الحي في موقف جديد مما يترتب عليه وجود حالة توتر أو عدم اتزان بينه وبين هذا الموقف ، ويتحقق الاتزان من خلال سلوك معين • ولذا ينبغي التركيز على السلوك الصحيح في عملية التعلم •

٢ – ان السلوك الناجح الذي يمارسه الكائن في الموقف التعليمي يترك أثرا معينا فيه ، وهذا الأثر ضروري لحدوث عملية التعلم •

٣ – ان الأثر الناتج عن

وليس عن تكوين دائم في النفس ، وهي متعلمة وليست موروثة •

– يتوقف تكوين العادة أو انحلالها على الظروف الخاصة التي يتعرض لها الفرد ، ولذا فهي تكوين مؤقت وليس ثابتا •

الدوافع :

– الدافع مثير قوى بدرجة تكفي لدفع الفرد الى الفعل ، فهو يحرك السلوك ولكنه لا يوجهه بمفرده • وهو يدفع الانسان الى أن يسلك أو يستجيب بصورة ما حتى تخف حدة هذا المثير أو يستبعد •

– المثيرات أو الدوافع الأولية – وهي فسيولوجية داخلية – موروثة ، تصل حداثها الى درجة كافية لتحريك السلوك ، ولا بد للفرد من اشباعها حتى يعيش • وتتوقف شدتها على الفرص التي تتاح للفرد لاشباع دوافعه •

تقوم عملية التعلم على

ومفاهيم نظريات التعلم (تكملة)

<p>نظرية الاشتراط « بافلوف »</p>	<p>نظرية الاقتران « جاثري »</p>	<p>نظرية الارتباط « ثورنديك »</p>
<p>المثير الطبيعي ويدرس اختلاف أنواع المثيرات المختلفة على الاستجابة الشرطية حتى يستطيع تحديد طبيعة العمليات الحادثة في المخ الذي كان يعتبره المركز الرئيسى المسئول عن السلوك الراقى عند الفقرات العليا .</p> <p>خصائص الفعل المنعكس الشرطى :</p> <p>– هو الدعامة التى يستند اليها كل نشاط عصبى راقى ، وهو الارتباط العصبى المؤقت بين ما يحيط بالكائن من عوامل عديدة تؤثر على أجهزة الاستقبال عنده ، وبين أفعال محددة يقوم بها الكائن الحى .</p> <p>– لخص « بافلوف » خصائص الفعل المنعكس الشرطى فى الآتى :</p> <p>١ – أنه يتكون خلال حياة الكائن ذاته معنى أنه لا يخضع للعوامل الوراثية .</p> <p>٢ – أنه قابل للتغيير ويتأثر</p>	<p>التكرار :</p> <p>– أى نمط من المثيرات يبلغ أقصى قوته الترابطية فى أول ازدواج مع الاستجابة .</p> <p>– على أساس تعقد الاستجابة الكلية عند الكائن الحى تكون حاجتنا للتكرار ، فإذا كانت الاستجابة بسيطة وكذلك المثير فأننا لا نحتاج إلا مرة واحدة لحدوث الازدواج ، أما إذا كانت معقدة فنحتاج لتكرار الموقف حتى يتكون أكبر عدد ممكن من الارتباطات لدى الكائن الحى .</p> <p>العادة :</p> <p>– هى نمط من الحركات ثابتة نسبيا تعمل فى مواقف متعددة بواسطة عدد محدود من المنبهات الشرطية ، وهى تختلف فمنها البسيط ومنها المركب . ويتوقف اكتساب عادة على عدد كبير من الارتباطات التى تربط سلسلة معينة من الحركات تؤدى نمطا سلوكيا معيناً .</p>	<p>بالارتياح ، وعدم اشباعه يتسبب عنه حالة ضيق .</p> <p>قانون التدريب (الممارسة) : Law of Exercise</p> <p>١ – قانون الاستعمال : الارتباطات تقوى عن طريق الاستخدام والممارسة .</p> <p>٢ – قانون الإهمال : الارتباطات تضعف وتنسى لعدم ممارستها وإهمالها ، حيث أن الإهمال وعدم الممارسة يعوق سرعة الارتباطات اللازمة لحدوث عملية التعلم .</p> <p>المرحلة الثانية :</p> <p>تعديل قانون التدريب :</p> <p>– التدريب وحده غير كاف لحدوث عملية التعلم ، وإنما يكتسب قيمة حسب ممارسته وإثاره .</p> <p>– يجب أن ينتج عن الممارسة ما يقوى الارتباط العصبى ، وهو الشعور بالارتياح أو الاشباع .</p>

(تابع) الجدول رقم ٢٥ – أسس

نظريات المجال

نظرية المثير والاستجابة « هل »

نظرية ليفين

نظرية الجشطالت « كوككا »

٣ - التعلم كتغيير في
الأيولوجية أو القيم .

٤ - التعلم من حيث
اكتساب القدرة على السيطرة
الارادية على الحركات
المعضلية .

التعلم كتغير في الدافعية :

القواعد العامة :

- يتضمن مفهوم الدافعية
عند « ليفين » ما يطلق عليه
« التنظيم الانفعالي » في
مدرجه المختلفة ، أى يشمل
كل المفاهيم التى تبدأ
باستجابات القبول والرفض ،
وتنتهى بالاستجابات المصادرة
عن قيم معينة .

- تلعب الدوافع والانفعالات
دورا هاما فى تفسير التعلم
عند « ليفين » ، حيث يؤكد أن
المجال حينما يكون ساكنا
بالنسبة للفرد فانما يحدث
ذلك نتيجة وجود حالة من
التوازن بين الفرد وقوى المجال
الخارجي . ولكن اذا شعر
الفرد بحاجة فسيولوجية أو

سلوك الكائن فى موقف معين
لا يقتصر عمله على هذا
الموقف بالذات ، بل يتعداه
الى غيره من المواقف اللاحقة
ويؤثر فيها .

- الادراك هو الوسيلة
الاولى لاتصال الكائن بالبيئة
الخارجية . وتسمى عملية
ادراك الموقف بطريقة سريعة
فى الجشطالت « بالاستبصار »
وهى ليست مطلقة وتتناثر
بعوامل النضج الجسمي
والمعقلى وتنظيم المجال
والخبرة .

المنهج

- عنى علماء الجشطالت
بدراسة مشاكل الادراك وما
يترتب عليها من دراسة تجريبية
واضحة ، حتى تيسرت لهم
نخيرة تجريبية طيبة لبناء
فكرة عامة عن معالجة هذه
المسكلات .

- كانت دراساتهم التجريبية
تستهدف توضيح اثر العوامل
الموضوعية فى عملية الادراك .
وقد وفقوا الى حد كبير فى

اساس تنمية الاساليب
السلوكية الجديدة فى تخفيف
حدة المثيرات الدافعة .

- تنمو مع الفرد مجموعة
كبيرة من الدوافع المكتسبة
(الثانوية) وتصبح عاملا
مؤثرا فى سلوكه .

- الدوافع الثانوية مشتقة
من الدوافع الأولية وتخفى
وراءها آثار الدوافع الأولية ،
وتحل محل الأولية فى الفرد
التحضر ، ولا نلمس آثار
الأولية فى هذا الشخص الا
عندما يفشل فى التكيف
لمقتضيات الحضارة .

عملية التعلم

هناك اربع مفاهيم اساسية
فى عملية التعلم هى : الدليل
والاستجابة والتدعيم والتعميم

١ - الدليل : Cue

هو مثير يوجه الفعل
أو الاستجابة التى يصدرها
الكائن الحي . فالدافع يثير

ومفاهيم نظريات التعلم (تكملة)

نظرية الارتباط « نورنديك »	نظرية الاقتران « جاشرى »	نظرية الاشتراط « بافلوف »
تعديل قانون الاثر : - جعل الاثر ذا قيمة فى عملية التعلم قاصرا على الاثر المصيب الذى يؤدى الى حالة الارتياح . القوانين الثابته :	- العادة قابلة للتغيير ، حيث اذا تغير المثير والاستجابة فى آية ناحية من العادة سيتغير الارتباط ، وبالتالى يحل الارتباط ، الجديد محل الارتباط القديم . الدوافع : ١ - قانون الانتماء : Belongingness - ينطبق على تعلم المواقف ذات المعنى او المبالغة ، وبالتالى يفرض وجود معنى المتوقع . أى أن الانسان يتوقع نتيجة أو اثرا معيناً اذا سلك بطريقة معينة فى موقف معين . ٢ - قانون التجمع : Polarity - يقصد به ميل المتعلم لربط خبراته فيما بينها وخاصة تلك التى مورست معا . ٣ - قانون التعرف والتحقيق : Identifiability - ان عناصر الموقف التى يتعرف عليها الانسان نتيجة	بالعوامل المختلفة المحيطة بالكائن وقت اكتسابه . ٣ - لا يشترط لاجاده آية منبهات خاصة أو مجال استقبال معين ، اذ يمكننا تنميته وفقاً لما نريده . قانون الاقتران الزمنى : هو المسئول الوحيد عن تكوين علاقات شرطية جديدة . ان الاقتران الزمنى بين الفعل المنعكس غير الشرطى والمنعكس الشرطى يزيد من قوة هذا الآخر . - تتوقف نظرية « بافلوف » على التصاحب الزمنى والاقتران بين مثيرين : [م ← س (المنعكس الطبيعى) ، م ١ ← س (المنعكس الشرطى)] - اذا شرطنا استجابة معينة بمثير يصاحب مثيرها الاصلى وكررنا هذه العملية عدة مرات ثم ازلنا المثير الاصلى وقدمنا المثير المصاحب ، كان الناتج هو الاستجابة الاصلية .

(تابع) الجدول رقم ٢٥ - اساس

نظريات المجال

نظرية المثير والاستجابة « هل »

نظرية ليفين

نظرية الجشطت « كوفكا »

نفسية فإن هذا التوازن يختل، الأمر الذى يترتب عليه نشوء حالة توتر تدفع الفرد الى القيام بأساليب معينة من السلوك لازالة هذا التوتر .

اثر الثواب والعقاب :

- يرى « ليفين » أن لكل من الثواب والعقاب ظروفها خاصة تحكم فى الموقف الموجودة فيه .

- يقر أنه لا الوعد بالثواب أو التهديد بالعقاب بقادر على خلق تجمعات لقوى نفسية تمثل التغير فى الميل لنشاط معين . ولا تعتبر الفروق بين الثواب والعقاب مسئلة عما يصاحب العمل من سرور أو انقباض .

المنهج

- وضع « ليفين » أسساً جديدة لمنهج يستهدف توضيح تفاعل القوى الموجودة فى مجال ما ، وهذا هو « المنهج الطبولوجى » الذى له أصوله الرياضية .

تحديد العوامل التى تسيطر على عملية الادراك . ولكن تمسكهم بضرورة تحليل الخبرة الباشرة اضعف من اتجاههم التجريبي الذى تمسكوا به فى دراسة مشكلات الادراك .

القوانين المسائدة

- كان اهتمام الجشطت ينصب أساساً على عملية الادراك ، ولم يكن التعلم موضوعاً أساسياً .

- القانون الرئيسى لتفسير التعلم هو « قانون تنظيم المجال » ، ويفسر هذا القانون بطريقتين : الأولى تتركز حول إعادة تكوين المجال الادراكى أى « الاستبصار » ، والثانية تتركز حول تمايز المجال الادراكى . والأولى ترتبط « بسلوك حل المشكلة » فى علم النفس ، والثانية لاختلاف عن تمييز المثير وتمايز الاستجابة عند السلوكيين .

الفعل ، ويتولى بعد ذلك الدليل توجيه الفعل أو تحديد طبيعته . فالأدلة تحدد متى وأين تصدر الاستجابة وأى الاستجابات سوف يصدرها الكائن الحي .

٢ - الاستجابة :

Response

- لابد أن تصدر قبل أن ترتبط بأى دليل (مثير) ، ولذا فهى مرحلة مهمة من نمو الكائن . وتختلف الاستجابات من حيث احتمال صدورها بالنسبة لموقف ما .

٣ - التدعيم :

Reinforcement

- متى صدرت الاستجابة فإن مصيرها يتحدد بناء على ما يعقبها من « تدعيم » (تعزيز) أو « انطفاء » (تثبيط) Extinction والأولى تقوى الرابطة بين المثير والاستجابة ، والثانية تؤدى الى حل هذه الرابطة .

ومفاهيم نظريات التعلم (تكملة)

نظرية الارتباط « ثورنديك »	نظرية الاقتران « جاثرى »	نظرية الاشتراط « بافلوف »
<p>مرورها فى خبراته السابقة ، أسهل من غيرها فى الادراك .</p> <p>٤ - قانون اليسر : Availability</p> <p>— كلما كانت الاستجابة على استعداد للعمل سهّل استدعاؤها .</p> <p>٥ - قانون شدة التأثير : Impressiveness</p> <p>— يميل الانسان الى الاستجابة لما يلوح أنه قوى التأثير ايا كان نوع هذه القوة .</p> <p>المرحلة الثالثة</p> <p>« ظاهرة التشتت والانتشار » Scatter : فرض التشتت :</p> <p>— لا يقتصر تأثير الاستجابة المؤيدة على الارتباطات السابقة مباشرة للاستجابة الناجحة ، بل قد يمتد تأثيرها الى الارتباطات السابقة البعيدة أو التالية أو المتأنية . ويتناسب تقوية هذه الارتباطات طرديا مع مدى اقترابها من</p>	<p>فى محاولة ايجابية لاية صياغة كمية .</p> <p>— برر « جاثرى » هذا الاتجاه بان طبيعة الظاهرة النفسية تختلف عن غيرها من الظواهر . فالموقف التعليمى لا يمكن تكراره بالنسبة للفرد الواحد مرة أخرى ، وإذا تكرر يختلف عن سابقه بطريقة ما ، وأن الاستجابة المصادرة فى هذا الموقف لا تشابه تلك التى وجدت فى الموقف السابق .</p> <p>— تجنب أساليب القياس المختلفة فى منهجه ، وهذا نقص منهجى رئيسى فى اتجاهه التجريبي .</p> <p>— ذكر أن النظرية أساسية للعلم ، ففى ترشد الباحث الى جمع الوقائع وتصنيفها ، ومهمة العالم بعد ذلك العمل على تهذيب النظرية وتنميتها . ولكن يلاحظ أنه لم يتبع هذه القواعد فى تفكيره ، فلم يحاول أن يعتبر الاطار النظرى الذى وضعه رغم النقد الذى وجه اليه .</p>	<p>— يوحى منهج « بافلوف » بان خواص « العملية الشرطية » هى :</p> <p>١ - علاقة المثير الطبيعى بالاستجابة الصحيحة انعكاسية .</p> <p>٢ - الاستجابة الشرطية هى نفسها الاستجابة الطبيعية .</p> <p>٣ - يجب أن يظهر المثير الجديد (الشرطى) مصاحبا زمانيا للمثير الطبيعى بقدر الامكان .</p> <p>٤ - تسهل عملية الاشتراط كلما حذفت العوامل المشتتة لها .</p> <p>— يدين المنهج التجريبي « لبافلوف » بالدقة التى توخاها فى بحث الظاهرة النفسية الخاصة بالفعل المنعكس الشرطى .</p> <p>— تحكم فى العوامل المستقلة « المثيرات » الى أقصى حد ممكن ، فقد نوع من طبيعة المثير ودرجاته .</p>

نظريات المجال	نظرية المثير والاستجابة « هل »
نظرية ليفين	نظرية الجشطالت « كوفكا »
<p>- حينما حاول « ليفين » تطبيق هذا المنهج عن المفاهيم والاحداث النفسية وجد بعض الصعوبات ، مما جعله يتجه نحو انشاء نوع جديد من الهندسة تستهدف حسن تصوير المواقف النفسية •</p>	<p>الاطار النظري</p> <p>- أول ما يميز الاطار العام هو مفهوم المجال نفسه ، وجعلهم هذا الاطار يهتمون بالسلوك الكتلئ من حيث انه مجموع الاحداث الجارية فى الحياة اليومية • وكى يتمكنوا من تدعيم هذا المفهوم أدخلوا فكرة الاطار المكانى •</p>
العوامل المتوسطة	<p>- استعاض الجشطالت عن مفهوم السببية بمفهوم المجال والقوى المؤثرة فيه •</p> <p>- قدم الجشطالت نظاما معيناً من الجهود والضغطوط فى دراسط الظواهر النفسية وحاولوا جاهدين الكشف عن النظم المسيطرة على المجال ، وركزوا بحوثهم على ظاهرة الادراك وخاصة الادراك البصرى •</p>
<p>- لا يميز بين عوامل مستقلة وعوامل تابعة ، فهو يعرف التعلم على أنه تغير فى حيز الحياة •</p>	<p>- كلما تكرر خفض الدافع كلما قويت عملية التدعيم ، حتى يصل الكائن الى نقطة الانسحاب (التشبع) ، ولا يميل الكائن الى تكرار الاستجابة المثابة حينئذ الا اذا حدث ما يقوى الدافع مرة أخرى •</p>
<p>- تسير تعريفات ليفين بالطريقة الآتية :</p> <p>١ - السلوك : أى تغير فى حيز الحياة •</p>	<p>٤ - التعميم : Generalization</p>
<p>٢ - حيز الحياة : المجموع الكلى للعوامل المحددة لسلوك الفرد فى لحظة ما •</p>	<p>- لا يقتصر صدور الاستجابة المعززة بالنسبة للموقف المثير الذى ارتبطت به فحسب ، بل « تعميم » أيضا على المواقف المشابهة ، مع وجود فروق طفيفة • وكلما كان التشابه بين المواقف الجديدة والأصلية كبيرا كان احتمال التعميم اكبر •</p>
<p>٣ - البيئة : أى شئ يجرى الفرد حركة فيه أو نصوه أو يعيدا عنه •</p>	

ومفاهيم نظريات التعلم (تكملة)

نظرية الارتباط « ثورنديك »	نظرية الاقتران « جاشرى »	نظرية الاشتراط « بافلوف »
<p>الثواب أو العقاب ، حيث ان هذه التقوية وظيفة لاحتمالات تشتت الاستجابة المؤيدة .</p> <p>ظاهرة الانتشار : Spread Phenomenon</p> <p>هى صفة التفشى أو الانتشار للاستجابة المؤيدة التى تسرى فى عقدة الارتباط وتؤثر فى الارتباطات تأثيرا تدريجيا ، تقوى فى البداية وتقل تدريجيا حتى تضعف وتزول . وهذا لا يحدث الا فى حالة الثواب حيث لا يقتصر هذا التأثير على الارتباط المنتمى الى الثواب ، بل يتعداه الى الارتباطات المجاورة . ويقل الارتباط تدريجيا كلما بعدنا عن الارتباط الاصلى . وقد لا يكون للعقاب اى تأثير اطلاقا على هذه الارتباطات المجاورة .</p> <p>المنهج</p> <p>– يعتبر « ثورنديك » من رواد علم النفس التجريبي . وهو لم يعتمد على اجراء</p>	<p>القانون الوحيد هو قانون « الاقتران » . وقد انتهى الى ان الغرض من قوانين التعلم ليس تفسير حالة من حالات السلوك انما هو وسيلة لتيسير هذا التفسير .</p> <p>الاطار النظرى العام</p> <p>– يعتبر « جاشرى » من علماء النفس السلوكيين . لم يعتمد كثيرا فى دراساته التجريبية على انواع التعلم الشرطية .</p> <p>– يتمسك بمبدأ الاقتران تمسكا شديدا ، ويختلف عن غيره فى انه لم يحاول ان يقدم صياغة كاملة لنظرية معينة فى التعلم ، انما وضع بعض تعريفات رئيسية ثم قرر بعض قضايا عامة قليلة ، وأخذ يناقش على ضوءها مشكلات التعلم دون اسهاب .</p> <p>– اطاره النظرى لا يسمح بنوع من التنبؤ أو النمو الكمي . وهو مجرد طريقة تطبيقية</p>	<p>القوانين المساندة</p> <p>– قانون التعلم الرئيسى فى نظره هو « قانون الاقتران الزمنى » ، وهو المسئول الوحيد فى نظره عن تكوين العلاقات الشرطية .</p> <p>– على الرغم من ان « بافلوف » كان موضوعيا فى تقريره لقانون الاقتران الزمنى ، الا ان التعلم المعقد يصعب تفسيره فى ضوء هذا القانون .</p> <p>العوامل المتوسطة والتكوينات الفرضية</p> <p>– فسر « بافلوف » الظاهرة النفسية بمفاهيم فسيولوجية ، وهذه تعتبر تكوينات فرضية من الدرجة الاولى .</p> <p>الاطار النظرى</p> <p>– نظرية « بافلوف » فسيولوجية فى اساسها وكل مشتملاتها .</p>

(تابع) الجدول رقم ٢٥ – أسس

نظريات المجال		نظرية المدير والاستجابة « هل »
نظرية ليفين	نظرية الجشطالت « كوفكا »	
<p>٤ - الحركة : تغيّر في الوضع في حيز الحياة أو في تنظيمه .</p> <p>٥ - الفرد : منطقة تمايزة في حيز الحياة .</p> <p>— هكذا لا نجد في نظرية « ليفين » ما يشير إلى العوامل المستقلة ، كما لا نجد في تعريفاته ما هو اجرائى ، الأمر الذى يجعل من كل مفاهيمه عوامل متوسطة ، تختلف في مدى صحتها الاجرائية .</p> <p>الاطار النظرى</p> <p>— كان اهتمامه الأول مركزا على ديناميات الجماعات ومظاهر التفاعل الاجتماعى ، وكانت بحثه في التعلم ابحاثا جانبية .</p>		<p>— كما أنه لدى الانسان ميل لاستجابة معينة لمواقف مختلفة الى حد ما ، فان لديه ميلا كذلك لان يقوم باستجابات مختلفة لمواقف متشابهة الى حد ما ، وتسمى هذه الأخيرة بعملية « التمييز » .</p> <p>المنهج</p> <p>— اتبع « المنهج الفرضى الاستدلالي » الذى تعتبر الرياضيات خير ممثلة له . ويسير من بعض المفاهيم غير المعرفة الى ان يستنتج النظريات الخاصة التى تستهدف اقامة البرهان على بعض الفروض ، ومجموع هذه المفاهيم والتفريعات والنظريات هو « النظرية العامة » .</p> <p>— يقدم « هل » بعد ذلك « المسلمات » ، وهى تستخدم مجموعة من العوامل المتوسطة لوضع مبادئ أساسية لنسلوك . ويعتبر ان العوامل المتوسطة ما هى الا دلالات رياضية للعوامل التجريبية .</p> <p>— يلاحظ على منهج « هل »</p>

ومفاهيم نظريات التعلم (تكملة)

<p>نظرية الاشتراط « بافلوف »</p>	<p>نظرية الاقتران « جاثرى »</p>	<p>نظرية الارتباط « ثورنديك »</p>
<p>- من العسير دراسة نظريته الفسولوجية والانتهاه منها الى تصور لاطار نظرى دقيق عن مختلف العمليات السيكلوجية التى يعتمدها علم النفس موضوعا رئيسيا .</p> <p>- فيما يتعلق بالاطار النظرى العام لنظرية التعلم ، لا شك أن « بافلوف » أسهم بتقديم مفهوم الفعل المنعكس الشرطى، الذى اعتبر أساسا فى الدراسات الشرطية والدراسات السلوكية التى جاءت بعد ذلك ، لكى تقدم نظريات متكاملة عن التعلم .</p>	<p>لمناقشة النتائج التجريبية ، ويمكن اعتباره اقتراحا لتقديم نظرية أفضل من اعتباره نظرية متكاملة .</p>	<p>التجارب على الحيوان لحسب ، بل امتد بتجاربه الى الانسان .</p> <p>- اعتمد على نتائج تجاربه اعتمادا مطلقا ، ولم يحاول الخروج عن حدود وقائعه التى استمدها من تجاربه العديدة .</p> <p>- اتبع المنهج الاستقرائى فى جمعه للوقائع . وبذل جهدا صادقا فى تحديد العوامل المستقلة التى تعتبر الاستجابات الملاحظة تابعة لها .</p> <p>القوانين السائدة</p> <p>- لم يكن متعصبا لقوانينه بل عدل عنها وفقا للنقد الذى وجه لها . فتنازل عن « قانون التدريب » ، و « قانون الاثر » ، ثم قدم بعض القوانين الثانوية التى تساعد المعلم على تعليم طلابه بطريقة ناجحة .</p> <p>- عدد من قوانين التعلم وخاصة الثانوية بحيث يختلط الامر على القارئ العادى ،</p>

نظريات المجال		نظرية المثير والاستجابة « هل »
نظرية ليفين	نظرية الجشطت « كوفكا »	<p>استغراقه الشديد فى استخدام المعادلات الرياضية ، التى تعتمد على الاستدلال الدقيق والاستنباط المتدرج فى تصوير المسلمات المتتالية .</p> <p>العوامل المتوسطة</p> <p>– يلاحظ على نظام « هل » السلوكى انه عنى عناية شديدة بتحديد العوامل المتوسطة . ويتميز عن غيره بأنه وضع نظاما دقيقا لتسلسل هذه العوامل ، ويفرق بين مراتب معينة منها . ويتميز بأنه حاول بطريفة رياضية تقدير العوامل المتوسطة تقدير رياضيا .</p> <p>الاطار النظرى</p> <p>– يؤكد « هل » أن نظامه السلوكى كلى سيكولوجى ، وليس بالجزئى الفسيولوجى . أى أن العوامل المتوسطة فى اطاره النظرى العام هى عوامل نفسية قبل كل شئ</p>

ومفاهيم نظريات التعلم (تكملة)

<p>نظرية الاشتراط « بافلوف »</p>	<p>نظرية الاقتران « جاكبرى »</p>	<p>نظرية الارتباط « ثورنديك »</p>
		<p>وأصبح التمييز بين الاصلى والثانوى صعبا .</p> <p>– لم يبق من القوانين الا « قانون الاثر » المتطور وبعض القوانين الثانوىة .</p> <p>العوامل المتوسطة والتكوينات الفرضية</p> <p>– تنبه الى مجموعة من العوامل المتوسطة التى تحدث اثناء عملية التعلم ، فأشار الى اختيار الاستجابة وتقوية العادة . ولكنه لم يكن واعيا تماما لهذه العوامل المتوسطة</p> <p>– قدم مفهومه عن فرض الارتباط الذى اتخذ صورة « فرض التشتت والانتشار » معبىرا بذلك عن بعض التكوينات الفرضية .</p> <p>– اتجه الى الفسيولوجيا لتقديم الموقلة التفسيرية لعملية التعلم . وتمثل هذه الناحية نقطة ضعف رئيسية فى نظرية « ثورنديك » .</p>

نظريات المجال		نظرية المثير والاستجابة « هل »
نظرية ليفين	نظرية الجشطت « كوفكا »	<p>وليس لها أساس فسيولوجي يحد من قيمتها . ولكن الواقع أن « هل » وضع مسلمات عن أثر المثير وتفاعل التيارات العصبية والاستجابة التنبؤية ، وهذه كلها تعتمد على أساس فسيولوجية *</p> <p>- ترتيب العوامل المتوسطة في اطاره العام متشابه بحيث يتعذر على الباحث العادي ادراكها بوضوح *</p> <p>- اعتمد « هل » على وقائع تجريبية مستمدة من التجارب على الفيران لتحديد طبيعة العلاقات المتداخلة بين العوامل المتوسطة * ومنها يذكر « هيلجارد » أن التعميم الكمي الذي يعتمد على وقائع محددة من تجارب خاصة يختلف عن التعميم المستمد من ظواهر تجريبية واسعة ومشاهدات متعددة على نماذج مختلفة من الحيوانات *</p> <p>- وعلى الرغم من النقد السابق ، فإن هذا لا يمنع من اصدار الحكم العام على نظام « هل » السلوكي ، من حيث انه نظام يسمح باثارة المشكلات</p>

ومقاهيم نظريات التعلم (تكملة)

نظرية الاشتراط « بافلوف »	نظرية الاقتران « جالرى »	نظرية الارتباط « ثورنديك »
		<p>الإطار النظرى العام</p> <p>- إطار متطور وفقا لمنهجه التجريبي .</p> <p>- نظريته عبارة عن مجموعة من المقترحات التى يمكن استخدامها فى المواقف التعليمية .</p> <p>- لم يحاول أن يصفى نوعا من الانسجام والتناسق على المفاهيم المختلفة التى استخدمها ولم يحاول الربط بين قوانينه الرئيسة وقوانينه الثانوية .</p>

تصنيف الأهداف التربوية :

ان الغرض الرئيسى من تصنيف الأهداف التربوية هو مساعدة المعلم على تحديد أنسب ظروف التعليم لختلف الأعمال التى يجب على المدارس أن يتعلمها • فظروف تعلم تكوين المفاهيم تختلف عن ظروف تعلم حل المشكلات أو اكتساب المهارات أو التفكير الابتكارى • وهذا يعنى أن مسئولية المعلم ليست مجرد وصف العمل التربوى أو صياغة الأهداف فى عبارات سلوكية ، بل تشمل أيضا تصنيف هذه الأهداف الى فئات سلوكية • ولتصنيف الأهداف قيمة أخرى تتمثل فى تحديد الأعمال الفرعية التى يجب تعلمها أثناء التدريب على العمل الكلى ، وخاصة اذا صنفنا هذه الأعمال الفرعية الى فئات سلوكية مختلفة تتطلب ظروفًا مختلفة للتعلم (١) •

ويوجد فى الوقت الحاضر عدة تصنيفات تربوية نختار أحدها لمناقشته :

تصنيف « بلوم » (٢) للأهداف التربوية :

يشمل هذا التصنيف فئتين كبيرتين هما : المعرفة ، والقدرات أو المهارات العقلية • ويقصد « بالمعرفة » تلك العمليات النفسية المعرفية الخاصة بالذاكرة ، وتنقسم الى الفئات الفرعية الآتية :

١ - معرفة التفاصيل : ويقصد بذلك استدعاء وحدات المعلومات فى صورة فرعية منفصلة ، وهى تشكل العناصر التى تتألف منها أكثر صور النشاط العقلى تعقدا وتجريدا • وتنقسم هذه الفئة الى الآتى :

(أ) معرفة الرموز والمصطلحات •

(ب) معرفة المعلومات التفصيلية •

(١) فؤاد أبو حطب ، وآمال صادق ، علم النفس التربوى • (القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٧) ، ص ٥١ •

(٢) B. Bloom ; Taxonomy of Educational Objectives. (New York : Longmans, 1955).

٢ - معرفة الطرق والوسائل : ويقصد بها معرفة طرق جمع المعلومات التفصيلية وتنظيمها • وتنقسم الى ما يأتى :

(أ) معرفة التقاليد السائدة فى مجال معين •

(ب) معرفة العلاقات والعمليات والنتائج •

(ج) معرفة فئات التصنيف التى تنقسم اليها الظواهر التى تتناولها المادة الدراسية •

(د) معرفة الموازين (المحكات) التى تستخدم عند الحكم على صحة الآراء أو المبادئ أو الحقائق أو الأنشطة التى تحتويها المادة الدراسية •

(هـ) معرفة مناهج البحث والدراسة فى ميدان معين •

٣ - معرفة العموميات والتجريدات : وتعنى معرفة الأفكار الرئيسية التى تنتظم حولها الظواهر التى يتناولها مجال معين • وتنقسم هذه الفئة الى :

(أ) معرفة المبادئ والتعميمات والقوانين السائدة فى المادة الدراسية •

(ب) معرفة النظريات •

أما الفئة الأساسية الثانية من فئات التصنيف ، فهى ما يسميه « بلوم » القدرات والمهارات العقلية ، ويشير بها الى الطرق العامة فى العمل والتعامل مع المادة الدراسية • وتنقسم هذه القدرات والمهارات الى خمس فئات رئيسية، ينقسم كل منها بدوره الى عدد من الفئات الفرعية على النحو التالى :

١ - الفهم : Comprehension وتمثل هذه الفئة أكثر فئات القدرات والمهارات العقلية شيوعا وانتشارا فى التربية • ويقصد بها أنه حينما تعرض على الدارس معلومات معينة فمن المتوقع أن يحاول معرفة ما تعنيه ، ويستطيع أن يستخدم الأفكار المتضمنة بها • وتنقسم هذه الفئة الى ثلاث فئات فرعية هى :

(أ) الترجمة : وتمثل الترجمة Translation فى الاهتمام والدقة اللتين يعاد بهما صياغة معلومات معينة من لغة الى أخرى • وتنقسم الى ثلاث فئات هى :

(١) الترجمة من أحد مستويات التجريد الى مستوى آخر •

(٢) الترجمة من صورة رمزية الى صورة أخرى .

(٣) الترجمة من صورة لفظية الى صورة أخرى .

(ب) **التفسير** : Interpretation ويقصد به القدرة على شرح أو

تلخيص وحدة معلومات . فبينما تتضمن « الترجمة » تحويل المحتوى جزئياً بطريقة موضوعية ، نجد « التفسير » يستلزم التعامل مع المحتوى كوحدة كلية من المعاني والأفكار ، وإدراك العلاقات بينها ، والتعرف على الأفكار الرئيسية والتمييز بينها وبين الأفكار الثانوية .

(ج) **الاستكمال** : Extrapolation ويعنى الوصول الى تقديرات أو

توقعات أو تنبؤات تعتمد على فهم الاتجاهات والنزعات أو الشروط والأحوال التي يصفها المحتوى ، وقد يتضمن أيضا الوصول الى استنتاجات حول تضمينات المحتوى .

٢ - **التطبيق** : Application ويقصد به « بأوم » استخدام التجريدات في

مواقف خاصة . وقد تكون التجريدات في صورة أفكار عامة ، أو قواعد عمل ، أو مبادئ ، أو نظريات .

٣ - **التحليل** : Analysis ويعنى تجزئة المحتوى الى عناصره أو أجزائه

التي يتأثر منها ، بحيث يتضح الترتيب الهرمي للأفكار والمعاني أو العلاقات فيما بين الأفكار . وتنقسم هذه الفئة الى :

(أ) **تحليل العناصر** : أى تحديد العناصر التي يتألف منها المحتوى ،

سواء أكانت هذه مصاغة صراحة (كالفروض والنتائج) أو غير مصاغة بشكل صريح (كالفرضيات أو العبارات التي تدل على الحقيقة أو القصد أو الرأي) .

(ب) **تحليل العلاقات** : ويقصد به تحديد العلاقات الأساسية بين عناصر

المحتوى أو أجزائه المختلفة . كالعلاقة بين الفروض والأدلة ، أو بين الفروض والنتائج ، أو بين مختلف أنواع الأدلة .

(ج) **تحليل المبادئ** : وهذا هو أعقد مستويات التحليل ، حيث يتطلب

التعامل مع بناء المحتوى وتنظيمه ؛ ويشمل هذا : الأساس ، والحجج

ووجهات النظر ، والاتجاهات والمفاهيم ، التى تجعل المحتوى وحدة كلية .

٤ - التركيب : Synthesis ويعنى التآلف والربط بين العناصر والأجزاء بحيث تصبح كلا . ويتضمن هذا التعامل مع الوحدات والأجزاء والعناصر وترتيبها والربط بينها على نحو يؤلف بوضوح نمطا لم يكن موجودا من قبل . وتنقسم هذه الفئة الى :

(أ) إنتاج محتوى فريد : بمعنى انتاج الأفكار ونقلها الى الآخرين ، مثل كتابة قصة أو مقطوعة من الشعر أو النثر .

(ب) إنتاج خطة عمل أو مشروع : بشرط أن يتوافر فيها مطالب العمل الذى تقدم تفاصيله للدارس أو يحصل عليها بنفسه (كوضع خطة بحث مثلا) .

(ج) إنتاج العلاقات المجردة : أى اشتقاق مجموعة من العلاقات المجردة بهدف تصنيف البيانات أو استنباط القضايا والعلاقات من خلال مجموعة من القضايا الأساسية .

٥ - التقويم : Evaluation وهو تلك العملية العقلية المعرفية التى يصدر بها الدارس أحكاما حول قيمة المحتوى الذى يدرسه . وقد تكون هذه الأحكام كمية أو كيفية لتحديد مدى ملاءمة المحتوى لمحكات معينة . وتنقسم هذه الفئة الى :

(أ) الحكم فى ضوء الأدلة الداخلية : وهذا يعنى تقويم مدى دقة المحتوى فى ضوء شواهد داخلية ، مثل الدقة المنطقية والاتساق الداخلى وغير ذلك من المحكات الداخلية .

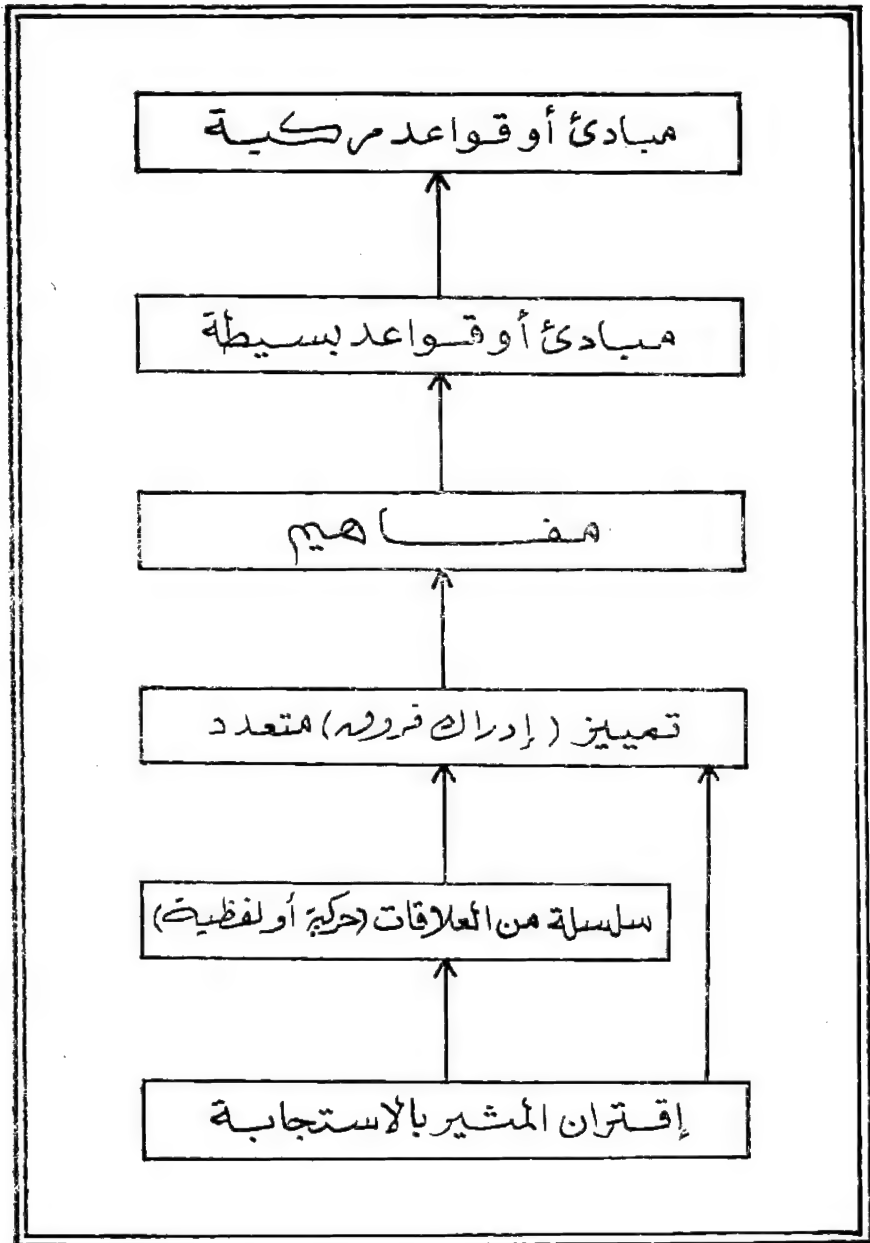
(ب) الحكم فى ضوء المحكات الخارجية : ويقصد به تقويم المحتوى فى ضوء محكات من خارجه ، مثل الغايات أو الأساليب أو المستويات ، أو بالمقارنة بينه وبين غيره من المحتويات المماثلة .

أنماط (أنواع) التعلم :

من الناحية الوصفية افترض « جانبيه » (١) عدة أنماط للتعلم أطلق عليها « السياق المتجمع للتعلم » Cumulative Learning Sequence .

(١) R. Gagné ; The Conditions of Learning. (New-York, Holt, Rinehart and Winston, 1965), p. 182.

وافترض فى هذا المجال أن أى مستوى للتعلم فى هذا السياق (التابع) يعتمد على المستويات الأدنى الموضحة فى شكل رقم (٢٧) . ويتضح من الشكل أن أدنى مستوى يتكون من اقتران أو ارتباط المثير بالاستجابة ، وهى شرطية



شكل رقم ٣٧ - تدرج للسياق المتبع للتعلم

فى الواقع ، مثل التقاط السماعه عندما يدق جرس الهاتف • ولى ذلك فى السياق التتابعات الأعلى متضمنة سلسلة من العلاقات الحركية أو اللفظية ، ثم التمييز المتعدد حيث تحدث استجابة ملائمة لكل من المثيرات المختلفة ، ولى ذلك تعلم المفاهيم ، ثم تطبيق المبادئ والقواعد البسيطة ثم المركبة •

وإذا ما طبقنا هذا السياق المتجمع للتعلم على مشكلة التدريب ، بمعنى عمل الاقتران أو الارتباط بين المثير والاستجابة ، فإن افتراضات « جانييه » تسلم بأن تختلف طرق التدريب عن تلك الفئات المتضمنة فى سياق التعلم المذكور • وتتراوح هذه الاختلافات ما بين الواقع الشرطى فى حالة اقتران المثير بالاستجابة الى وسائل تدريبية أكثر حذقا لتعلم المفاهيم ، والمبادئ ، ومداخل حل المشكلات • وبصفة عامة ، فإن الانتقال من المثيرات الحسية المحددة والاستجابات الفيزيائية الى مجال تعلم المفاهيم الأكثر غموضا يجعلنا نواجه مشكلات متزايدة لتحديد الاحتياجات التدريبية (١) •

تعميمات خاصة بالتعلم :

إذا ما رجعنا الى النظريات المختلفة للتعلم التى سبق مناقشتها نلاحظ اختلافات جذرية فى آراء العلماء الذين قدموا هذه النظريات ، سواء من حيث المنهج أو الاطار النظرى أو القوانين السائدة • وهذا ما يدعو الى القول بأنه كان من المتعذر الخروج بتعميمات عن التعلم الانسانى تصلح للتطبيق على مستوى عام أو على • وعلى الرغم من ذلك فقد وضع « سيلفرمان » (٢) تسع مبادئ ، كتعميمات مفيدة ، حيث كان يشعر بأنها تعبر عن آراء معظم نظريات التعلم • وفيما يلى هذه التعميمات :

١ - يتعلم الدارس ما يفعله بنفسه •

٢ - يتقدم التعلم بفاعلية وكفاءة عندما يعقب الاستجابة الصحيحة للدارس تدعيم فوري •

(١) E. McCormick, and J. Tiffin : **Industrial Psychology** (6th ed.). (London : Allen and Unwin, 1975), p. 226.

(٢) R. Silverman, «Learning Theory Applied to Training» In C. Otto and O. Glaser (eds.) ; **The Management of Training**. (Mass. : Addison-Wesley, 1970), Ch. 8.

٣ - من شأن تكرار تدعيم الاستجابة أن يقرر مدى الملاءمة والصحة في تعلم الاستجابة ، (وفي هذا المجال تساعد الممارسة المدعمة) .

٤ - ان الممارسة في مواقف عديدة أو متنوعة من شأنها أن تزيد من مدى المواقف التي يمكن تطبيق التعلم فيها .

٥ - تؤثر ظروف الدافعية على فاعلية الثواب وتقوم بدور أساسي في تقرير انجاز السلوك المتعلم . (ويعتبر الدارس ذو الدافعية أكثر قابلية للتعلم والاستخدام ما تعلمه من زميله الذي لا يتمتع بالدافعية) .

٦ - التعلم الجدي ، أي التعلم المتشردف مع المهتم ، هو أكثر ثباتا واستمرارا وأثرا مما للتعلم الصم (الحفظ والاستظهار) ينشأ وسائله . وهنا ينبغي مساعدة الدارس أو تشجيعه للخروج بمفاهيم لموضوع الدراسة أو المبادئ الأساسية السائدة ، شاركت في تنظيم ما تعلمه .

٧ - ان ادراك الدارس لما يتعلمه من شأنه أن يقرر مدى السرعة والفاعلية في تعلمه . وهنا ينبغي معاونة الدارس على أن يميز المثيرات الهامة في كل موقف ، حتى تترابط مع الاستجابات الملائمة .

٨ - يتعلم الناس بفاعلية كبيرة وكفاءة عندما يتم التعلم في حدود طاقاتهم وامكانياتهم دون ضغط أو عجلة .

٩ - هناك أنواع مختلفة من التعلم مما قد يستلزم عمليات تدريبية مختلفة .

★ ★ ★

الخلاصة

يتلخص ما سبق مناقشته خلال هذا الفصل في النقاط الآتية :

١ - تهتم المؤسسات الانتاجية بالتدريب لجميع العاملين ، مع توفير الحوافز المناسبة للمتدربين . وتستهدف برامج التدريب اما تنمية المهارات الفعلية والمعرفة اللازمة للعمل ، أو نقل المعلومات ، أو تعديل الاتجاهات . وطالما أن التدريب يقوم أساسا على مبادئ « التعلم » ، فقد أفرد هذا الفصل لمناقشة أسس التعلم ومبادئه ونظرياته .

٢ - التعلم هو محصلة تفاعلات الفرد مع بيئته ، وهو العامل الذى يحدد أداء الفرد فى أية لحظة من لحظات الحياة وفى أى موقف ، أى أن التعلم هو تغير فى الأداء . والنضج هو أى تغير يحدث فى أداء الفرد وفقاً للسن ، ويعتمد أساساً على عوامل عضوية داخلية أكثر من اعتماده على الممارسة والخبرة . والتعلم يحدث تحت شروط الممارسة ، ولكن الممارسة لا تؤدى بالضرورة الى نوع من التعلم .

٣ - لقد وضعت نظريات عديدة لشرح عملية التعلم . وقد وضع المؤلف ملخصاً لأهم نظريات التعلم وهى :

(أ) نظرية الارتباط (ثورنديك) .

(ب) نظرية الاقتتران (جاثرى) .

(ج) نظرية الاشتراط (بافلوف) .

(د) نظرية المثير والاستجابة (هل) .

(هـ) نظريات المجال ، وهى تشمل : نظرية الجشطلت (كوفكا) ، ونظرية ليفين .

٤ - تصنف الأهداف التربوية الى جانبين أساسيين هما : المعرفة ، والقدرات . وتتضمن المعرفة ما يأتى : معرفة التفاصيل ، ومعرفة الطرق والوسائل ، ومعرفة العموميات والتجريدات . أما القدرات والمهارات العقلية فتشمل : الفهم ، والتطبيق ، والتحليل ، والتركيب ، والتقويم .

٥ - هناك عدة أنماط للتعلم ، وقد افترض « جانبيه » ما يسمى « بالسياق المتجمع للتعلم » بطريقة هرمية ، تبدأ باقتتران المثير بالاستجابة ، ثم سلسلة من العلاقات الحركية أو اللفظية ، ثم التمييز المتعدد ، والمفاهيم ، والمبادئ والقواعد البسيطة ، ثم المعقدة (المركبة) .

الفصل الثانى عشر

أسس التدريب المهنى ووسائله

بعد أن ناقشنا فى الفصل السابق الأسس والمبادئ التربوية التى يستند اليها التدريب ، سنركز دراستنا فى هذا الفصل على ما يختص بتدريب الأفراد . فالتدريب يعنى أساسا بتوفير الخبرات التعليمية التى تساعد الأفراد على الانجاز الفعال لأعمالهم الحالية والمستقبلية . وتتخذ البرامج التدريبية فى المؤسسات الانتاجية اشكالا عديدة ، ولكن يمكن وضعها فى الفئات الآتية (١) :

١ - تدريب التهيئة : Orientation Training

ويستخدم لتهيئة العاملين الجدد نحو المؤسسة التى يعملون بها . من خلال امدادهم بمعلومات عن المؤسسة من حيث تاريخها وتطورها ومنتجاتها وسياساتها وأهدافها وما أشبه .

٢ - التدريب أثناء العمل : On-the-Job Training

ويستخدم لمساعدة العاملين على تعلم أعمال جديدة . وقد يقوم مثل هذا التدريب على أساس منظم بساعات وموضوعات محددة ، أو يترك للمشرفين كى يقوموا به فى أوقات الفراغ أو عندما تسنح لهم الفرصة .

٣ - التدريب خارج نطاق العمل : Off-the-Job Training

وهو يغطى نطاقا واسعا من الأنشطة التى تقدمها المؤسسة ، مثل التدريب على أعمال معينة ، والتدريب الاشرافى ، وتدريب المديرين .

(١) E. McCormick, and J. Tiffin ; **Industrial Psychology** (6th ed.). (London : Allen and Unwin. 1975 pp.244-245.

وقد يرتبط « بالتدريب أثناء العمل » ، كما فى حالة برامج التدريب على التلمذة الصناعية .

٤ - التدريب الخارجى : Outside Training

ويتم تنظيم هذا التدريب مع مؤسسات تدريبية خارجية متخصصة ، كالجامعات ومراكز التدريب والمنظمات التدريبية المختلفة . (مثال ذلك : المعهد القومى للتنمية الادارية ، والمركز العربى للتطوير الادارى team)

التدريب والتنمية

عندما نتحدث عن التدريب والتنمية ، هناك ثلاث مصطلحات ينبغى تحديدها بدقة وهى : تنمية الأفراد ، والتدريب ، وتنمية الادارة . وفيما يلى تعريف لهذه المصطلحات :

تنمية الأفراد : Personnel Development

هى أية حركة مباشرة تتخذها المؤسسة الانتاجية أو المنظمة لتغيير سلوك أفرادها . وأى نشاط تدريبي هو عبارة عن نسق أو أسلوب لتنمية الأفراد ، مثله كمثال معظم أنساق الاتصال الداخلية ، ونظم الحوافز والدافعية ، وخطابات السياسة الادارية للمنظمة . فالهدف الأساسى لتنمية الأفراد هو تحقيق أو تنمية السلوك الذى يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها .

« فالتدريب » و « تنمية الادارة » هى مصطلحات اجرائية تدخل فى تصنيف « تنمية الأفراد » ومستغرقة فيه . وقد تكون أفضل طريقة لتحديد هذه الكلمات - أى التدريب وتنمية الادارة - هو عقد مقارنة بينها كما يوضح ذلك الجدول رقم (٢٦) (١)

(١) M. Wrenn ; **Training for Results.** (Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1969), p. 4.

بيانات	التدريب	تنمية الادارة
الهدف	الامداد بمعارف محددة أو مهارات أو اتجاهات لازمة لمواجهة الأهداف التنظيمية (وهى عادة انجاز واجبات معينة فى اطار معايير انتاجية محددة) .	امداد الأفراد الذين يعدون لتحقيق أهداف المنشأة فى وظائف محددة (أى الناس الذين لديهم القدرة على انجاز مختلف الواجبات المطلوبة) .
المجال	يتعامل مع واجبات محددة أو موضوعات معينة .	يتعامل مع مجموعة مركبة من الواجبات ، وتدريب الأفراد على تحمل المسئوليات (مجموعة من المسئوليات أو الاختصاصات) .
المشكلات المحتمل مواجهتها	تنشأ المشكلات من الظروف التى هى دون المستوى المنشود أو الافتقار الى بعض الظروف ، الناشئة عن الحاجة الى المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات غير المقبولة التى لدى الأفراد أو الجماعات .	المشكلات التى تختص بتحسين الظروف القائمة من خلال تدعيم المعرفة الحالية أو المهارات أو الاتجاهات أو الاضافة اليها بما ينمىها .
وجهة النظر	الامداد بالقوى البشرية المؤهلة لمواجهة المستلزمات المحددة للعمل .	الامداد بالقوى البشرية المؤهلة لتحقيق الأهداف التنظيمية .

جدول رقم ٢٦ - مقارنة بين التدريب وتنمية الادارة

بيانات	التدريب	تنمية الادارة
الانتقاء	يتم اختيار الدارسين الذين فى حاجة لمهارات أو معرفة أو اتجاهات يتطلبها العمل (حيث يفتقرون اليها) .	يتم اختيار الأفراد حيث أثبتت خبراتهم السابقة طاقاتهم على تحمل المسئوليات اللازمة (أى أنها متوافرة لديهم .
التقييم	يقارن بين انجاز الدارسين ومعايير أو محكات تدريبية أو معايير مهنية بعد استكمال البرنامج التدريبي .	يقارن انجاز الفرد باستمرار فى ضوء الأهداف التنظيمية ، ومدى اشتراكه فى العمل على تحقيقها .
التعرف على الحاجات	ترتكز الحاجات الى الانجاز الحالى أو المتوقع لواجبات العمل .	تستند الحاجات الى الحاجات التنظيمية والمستلزمات . . (الاحتياجات) المخططة للقوى العاملة .

(تابع) جدول رقم ٢٦ - مقارنة بين التدريب والتنمية الادارية (تكملة)

ويتضح من الجدول السابق أن رسالة كل من التدريب والتنمية الادارية أو تنمية الادارة تختلف كل منهما عن الأخرى . فالتدريب يمدنا بمعارف محددة أو مهارات أو اتجاهات تستلزمها المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية ، وهو مهيا نحو استكمال واجبات محددة فى اطار المعايير الانتاجية . أما تنمية الادارة فانها تستهدف الحصول على الأفراد الذين يعدون لمواجهة أهداف المنشأة فى وظائف محددة . مثال ذلك : أن « تدريب مهندسى الانتاج » على المهارات التكنولوجية وتطبيقها فى مجال العمل من شأنه أن يوفر للمؤسسة الانتاجية الانجاز اللازم للعمل وفق معايير الكفاية الانتاجية اللازمة بكفاءة . أما « تنمية مدير الانتاج » فقد يشمل تدريبيه على الجوانب الفنية التى يتضمنها

العمل بالإضافة الى وسائل قياس الكفاية الانتاجية • والتركيز هنا على وسائل تقييم العمل وإدارته ، حتى يستطيع مدير الانتاج أن يخطط ويدير عمله بفاعلية •

وبالإضافة الى ما سبق ، فإن التدريب يختلف عن تنمية الادارة ، حيث ان مشكلات التدريب تنشأ عن ظروف قياسية أو معيارية أو متوقعة تتسبب عن الافتقار الى المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات غير المقبولة لدى الأفراد أو الجماعات فى المنشأة • بينما نجد تعامل تنمية الادارة مع مشكلة تحسين الظروف القائمة فعلا ، من خلال تدعيم المعرفة الحالية أو المهارة أو الاتجاهات التى لدى الأفراد الموجودين بالمنشأة وتنميتهم • وهنا نجد فرقا جوهريا فى رسالة كل من التدريب وتنمية الادارة : هى مشكلة التغلب على معوقات التدريب مقابل تنمية برامج نمو الأفراد • وعلى ذلك فان وسائل انتقاء الأفراد تختلف فى الحالتين ، وكذلك تقييم كل من التدريب وتنمية الادارة •

ففى التدريب يتم اختيار الدارسين لأنهم يحتاجون الى المعرفة أو المهارة أو تعديل الاتجاهات بما يفى باحتياجات العمل ومتطلباته • أما بالنسبة لتنمية الادارة فانه يتم اختيار الأفراد حيث ان انجازهم ينبىء بكفايتهم وقدرتهم لتحمل المسؤوليات التى تستلزمها الوظيفة • ويتم تقييم الدارسين أثناء التدريب بالنسبة للموضوعات أو الجوانب المرتبطة بانجاز العمل والتى تضمنها برنامج التدريب ، بينما يتم الحكم على الأفراد فى الوظائف الادارية من حيث انجازهم الكلى فى وظائفهم وما يقومون به لتحقيق أهداف المنظمة • وأخيرا فان الاحتياجات التدريبية تستند الى متطلبات واجبات العمل الحالية والمتوقعة ، بينما تركز احتياجات التنمية الادارية الى المستلزمات المخططة أو الموضوعية للقوى البشرية بما يواجه تحقيق الأهداف التنظيمية •

وخلاصة القول ، انه يمكن التمييز بين التدريب وتنمية الادارة بثلاث طرق :

١ - يتعامل التدريب مع الحاجات القائمة ، بينما تتعامل تنمية الادارة مع الحاجات التنبؤية •

٢ - التدريب موجه (مهياً) نحو العمل ، بينما تنمية الادارة موجهة نحو الفرد •

٣ - يتعامل التدريب عادة مع مستلزمات محددة للعمل ، أما تنمية الإدارة فانها تتعامل مع المتطلبات التنظيمية المتعددة والواجبات الوظيفية المركبة .

وتأثير كل من التدريب وتنمية الإدارة هو تغيير السلوك البشرى .
ان لهما هدفا مشتركا ، وهو تنمية الموارد البشرية . ويمكن القول بأن كل منظمة انتاجية تتميز عن غيرها من المنظمات المماثلة فى جانب واحد ، هو الناس أو العاملون بها . فمن الميسور أن تنقل مؤسسة عمليات مؤسسة أخرى وتحاكيها فى العمليات والمعدات والأدوات وحتى فى الأفكار التكنولوجية ، ولكن يستحيل ذلك بالنسبة للموارد البشرية . وفى بيئة العمل اليوم نجد أن الموارد البشرية هى من أثمن وأقيم ممتلكات المنظمة . ان تنمية الموارد البشرية ، وتغيير السلوك البشرى هو الذى يقطع أو يحدد مدى نجاح أية منظمة ، أيا كانت نوعية انتاجها .

تحديد الاحتياجات التدريبية

لقد نشأ مفهوم الاحتياجات التدريبية أساسا من سؤال بسيط فى دوائر الإدارة « هل لنا - أو ليس لنا - حاجة للتدريب ؟ » ولسوء الحظ فان الاجابة عن هذا السؤال الجيد تأتى فى شكل دائرة مغلقة بالعبارة التالية « بالتأكيد اننا بحاجة الى تدريب هنا . » ومن هنا تبدأ سلسلة من البرامج التدريبية التى لانهاية لها ، دون تحديد أو ضرورة لبعضها ، على الرغم مما يتكلفه ذلك من تكلفة ووقت وجهد قد يكون ضائعا ، ان توضع هذه البرامج كعلامة مميزة « للبرامج التدريبية من أجل البرامج التدريبية » (١) .

فالبرامج التعليمية والتدريبية ينبغى أن تكون استجابة « لحاجة » معينة ، وليست مجرد رد فعل لمشكلة ما . فعندما تبرز مشكلة ويتم التعرف عليها ، فان الخطوة التالية هى ايجاد بدائل من الحلول لهذه المشكلة . وفى بعض الأحيان قد تكون الحلول الفعالة فى شكل مواد أو آلات أفضل ، أو طرق ووسائل للعمل ، أو ميزانيات ، بدلا من برنامج تدريبي .

(١) J. Morrison ; «Determining Training Needs.»
In R. craig (ed.) ; **Training and Development Handbook** (2nd ed.).
(New York : McGraw-Hill, 1976), P. 9-1.

ويمكن قياس نجاح البرنامج التدريبي بمدى قدرته على تحقيق رسالته .
وقد تحددت هذه الرسالة بقتمية السلوك البشرى أو الانجاز الذى تتطلبه أية
منشأة لتحقيق أهدافها . وعلى ذلك يمكن تقييم الأنشطة التدريبية من خلال
الحكم على أداء الأفراد الذين تم تدريبهم . وهكذا لانتقاس فاعلية البرامج
التدريبية بعدد البرامج التى قدمت وما يستتبع ذلك من أدوات تدريبية ووسائل
تعليمية ، بل من خلال ما يقدمه المتدربون الى المنشأة لتحقيق أهدافها .

ويمكن تحديد الحاجات التدريبية من خلال مقارنة الانجاز الحالى
بانجاز معيارى أو معدل أداء محدد . وإذا كان من الضرورى تغيير الانجاز أو
السلوك ، فهذا يدل على أن الانجاز الحالى هو دون المستوى أو المعدل
المطلوب ، أو لاتوجد معدلات أداء على الاطلاق . مثال ذلك : يكون الأداء دون
المعدل فى حالة المبيعات عندما يكون المنتج دون المستوى المطلوب من حيث
الكم والربحية ، ويكون معدل الأداء غير قائم فى حالة انتاج سلعة جديدة
لا تتوافر عندها معلومات كافية أو لاتوجد أية معلومات بشأنها على
الاطلاق (١) .

ولكى يكون تحديد الحاجة فعالا ، ينبغى أن يحدد نوع السلوك أو
الانجاز الذى ينبغى تغييره . وأحد المداخل لتحديد ذلك هو من خلال قياس
النتائج النهائية للانجاز الجارى دراسته . فعندما يقيم أحد المديرين انجاز
أحد مرؤوسيه فانه قد يقوم بقياس جوانب عديدة من سلوك هذا الموظف .
فقد يتحدث عن مدى اندماجه فى العمل ، أو يقيم مدى قدرة الشخص على
التعامل والتفاهم مع الآخرين ، أى قد ينظر الى حصيلة انجاز الفرد نتيجة
لما يبذله من جهد . وإذا كان الجانب الأخير هو أساس تقييم المدير للموظف ،
فهنا نجد شيئا محددا للاختبار . فمن وجهة النظر هذه تحدد الحاجة من حيث
معدلات الأداء أو معايير الانتاج . فبدلا من أن يقول المدير « انى بحاجة الى
مندوب مبيعات أفضل » ، فانه يقول حينئذ : « انى بحاجة الى رجل مبيعات
يستطيع الحصول على ٣٠ أمر بيع أسبوعيا يبلغ متوسطها ثلاثة آلاف جنيه »
(أو ثلاثين ألف ريال مثلا) . وهنا يحدد مدير المبيعات بسهولة مستوى
الانجاز الذى يبحث عنه أو ينشده فى الموظف .

الاحتياجات الجزئية والاحتياجات الكلية :

قد يكون من المفيد أن يفكر المسئولون عن التدريب فى المؤسسات الانتاجية عن فئتين من الاحتياجات التدريبية : وهى « الجزئية » Mirro « والكلية » Macro (١) . وعلى الرغم من بساطة الفرق بينهما ، الا ان لهذا الفرق ثقله على ادارة التدريب . فحاجة التدريب الجزئية تقوم بالنسبة لشخص واحد أو عدد محدود من الأشخاص . أما حاجات التدريب الكلية فتظهر بالنسبة لعدد كبير من العاملين - وغالبا ما تقوم هذه الحاجات بالنسبة لجميع العاملين الذين يتبعون تصنيفا مهنيا واحدا داخل المنشأة ، مثل ما يحدث عندما تدعوا الحاجة لتدريب جميع العاملين فى الادارة المالية على استخدام آلات حاسبة أو وسائل محاسبية حديثة ، أو تدريب جميع المديرين على سياسات ادارية جديدة . وفى نفس الوقت قد نجد مديرا أو رئيس قسم فى عمل متخصص قد تبدو بالنسبة له حاجة جزئية عندما تواجهه بعض التطورات التكنولوجية فى عمله .

وعندما يلتحق العاملون حديثا باحدى المنظمات فانه يفترض وجود حاجة تدريبية كلية لهم بالنسبة للسياسات واجراءات العمل والبناء التنظيمى واهداف المنظمة . وتفترض هذه الحاجة الكلية بالنسبة لجميع العاملين الجدد . وعلى أى الحالات فان جميع العاملين الجدد قد تكون لهم حاجات تدريبية جزئية بالنسبة لأعمالهم المتخصصة والواجبات التى سيؤدونها فى وحداتهم الانتاجية .

مصادر الاحتياجات التدريبية المحتملة :

السؤال الذى يواجهنا الآن هو : كيف نكشف عن الأعراض القائمة لهذه الحاجات التدريبية الجزئية والكلية ؟ اذا ما بدأنا بالنظر الى « الحاجات الجزئية » ، فهل هناك طريقة أفضل من التركيز على النظم والأنساق الخاصة بشئون الأفراد ؟ ان الأفعال والاجراءات التى تتخذ بالنسبة لشئون الأفراد (العاملين) تؤدى بنا الى الكشف عن الكثير من الحاجات التدريبية .

D. Laird ; **Approaches to Training and Development** (١)
ment. (Mass. : Addison-Wesley, 1978), p. 47.

وسنستعرض هذه الجوانب فيما يأتى :

١ - الترقيات : عندما ينتقل أحد العاملين أو يرقى الى وظيفة أعلى ذات مسؤوليات أكبر مما كان يتحمل فى عمله السابق ، فاننا نفترض أن هناك ثغرة بين امكانيات الفرد والمعارف والمهارات التى يتطلبها انجاز الوظيفة الجديدة بفاعلية وكفاءة .

٢ - التثقلات : فى حالة عدم وجود ترقية ، فان مجرد التغيير فى المسؤوليات الناشئة عن نقل الموظف من وظيفة الى أخرى فى المنشأة يحمل فى طياته افتراضا بحاجة - ولو وقتية - كى يعتاد الموظف موقف الوظيفة المنقول اليها وما يتبع ذلك من تغيير فى مسؤوليات الوظيفة الجديدة ومتطلباتها .

٣ - التقديرات : يقوم هذا النظام فى كثير من المؤسسات بالنسبة للوظائف الادارية وغير الادارية . فعندما تقدم توصية من أحد المديرين أو الرؤساء لتحسين حال أحد العاملين أو تفويضه صلاحيات جديدة ، فان ذلك يحمل فى طياته افتراضا بتنمية هذا الفرد وتعليمه أو تدريبه ، أى تبرز هنا حاجة تدريبية . ومن ناحية أخرى اذا ما افترضنا أن أحد الرؤساء نبه أحد مرؤوسيه كى يكتسب مهارة جديدة ، أو يركز على جانب معين من أحد مراحل الانتاج لم يكن يؤدى على الوجه الأكمل ، فمن شأن مثل هذا التوجيه أن ينبه المسئول عن التدريب لوجود أدلة تشير الى حاجة تدريبية جزئية .

٤ - الحوادث : قد تشير الحادثة الى أن أحد العاملين لا يدرك تعليمات الأمن . واذا اثبت تقرير الحادث جهل العامل بالتعليمات التى ينبغى مراعاتها ، فان هذا يعتبر مؤشرا الى « الافتقار الى المعرفة » Deficiency of Knowledge (١) يستلزم التغلب عليه فورا من خلال تدريب جزئى معين .

٥ - سجلات رقابة الجودة : اذا كانت هذه السجلات توضح مستوى جودة انتاجية الفرد ، فقد يتضح وجود أخطاء معينة يقع فيها الفرد باستمرار . واذا كان العامل يكرر نفس الخطأ فلابد من معرفة السبب ، فقد تبرز هنا حاجة تدريبية معينة .

(١) T. Gilbert ; «Praxeonomy: A Systematic Approach to Identifying Training Needs.» **The Management of Personnel Quart.**, 6, 3, Fall 1967.

٦ - المنازعات : عندما تتكرر الشكاوى والمنازعات ضد أحد الرؤساء أو المشرفين أو المديرين ، فإن مسئول التدريب اليقظ يتساءل ما اذا كان هؤلاء الرؤساء يدركون مسئولياتهم تماما أو أنه ينقصهم بعض المعرفة كي يقوموا بأدوارهم القيادية على الوجه الأكمل . واذا اتضح أنهم يفعلون ذلك عن جهل - أى افتقار الى المعرفة - فإن هذا يشير الى وجود حاجة تدريبية جزئية .

٧ - التكليف بمهام معينة : قد تدعو الحاجة الى تكليف بعض العاملين ببعض المهام المحددة - ولو لفترة معينة - ولا شك فى أن هؤلاء الذين يكلفون بهذه المهام بحاجة الى تهيئة بالنسبة للمهمة المكلف بها وما تستلزمه من معرفة وخبرة .

واذا ما انتقلنا الى مصادر المعلومات بالنسبة للاحتياجات التدريبية « الكلية » المحتملة ، نجدها تصدر عن الوحدات الفعالة فى المنظمة ، على النحو التالى :

١ - ان « الانشاءات الجديدة أو التوسعات » تعنى الحصول على مزيد من العمالة ، وانشاء مراكز ووظائف جديدة ، مما يشير الى حاجات تدريبية .

٢ - عندما تقدم المنشأة « منتجات جديدة » نتيجة لاستخدام وسائل تكنولوجية حديثة (أو تعديلات للوسائل التكنولوجية القديمة) ، فلا بد للعاملين من استيعاب هذه الوسائل الجديدة من خلال التدريب .

٣ - قد تستخدم المؤسسة « آلات أو معدات جديدة » لمواجهة أية توسعات أو منتجات حديثة ، أو تعديل طريقة العمل . مثال ذلك عندما يستخدم الكمبيوتر فى أعمال المحاسبة ، أو احضار آلات طباعة حديثة بدلا من القديمة . وعندما يندمج معظم العاملين فى استخدام هذه الآلات فهناك حاجة تدريبية كلية .

٤ - عندما « تتغير معايير الانتاج » ، ينبغى أن يدرك ذلك معظم العاملين مما قد يدعو الى تدريبهم . وغالبا ما يحتاج العاملون الى أن تتاح لهم الفرصة لفهم التغييرات التى تحدث حتى يتقبلوها بعد أن يدركوا أسبابها وأهميتها ، وهكذا يستجيبون لها بكفاءة وفاعلية .

٥ - يعتبر « دليل أو مؤشر الاتجاهات لأية عملية ادارية » علامة على وجود حاجات لجمهور العاملين ، وخاصة اذا كانت هذه الاتجاهات تسير فى طريق خاطئ . وعلى ذلك فان تقارير المبيعات ، ومؤشرات الانتاج ، وأرقام التكلفة ، وتقارير العادم (التالف) ، ونسبة العائد (السلع المرفوضة) ، وانفكاك العمالة ، واتجاه المنازعات ، وتقارير التقدير أو مستندات الادارة بالاهداف - كلها بيانات تساعد المسئول عن التدريب كى يقرر الاحتياجات التدريبية السائدة فى المؤسسة .

٦ - غالبا ما تنشأ « السياسات الجديدة » عن تغير وضع المنشأة فى المجال التسويقي . فاذا ما مرت المنشأة بظروف عصبية فانه يستتبع ذلك تغيير فى سياسات الترخديم (التوظيف) والحوافز وغيرها . وعندما يحدث ذلك فان توقعات العاملين غالبا ما تتغير أيضا . فكيف يعرف العاملون السياسات الجديدة ، وأين يعبرون عن توقعاتهم الا فى الحلقات التدريبية ؟ وعلى مسئول التدريب اليقظ أن يضع فى اعتباره مثل هذه الحلقات التدريبية .

٧ - ان « توصيات وتوجيهات رجال الادارة العليا » بالمنشأة لها دلالتها . وعلى مسئول التدريب أن يتابع مثل هذه التقارير والتوجيهات كى يستشف من خلالها الخطط المستقبلية ، وأسيقيات العمل ، والمشكلات المتوقعة ، والنجاح والفشل الناتج عن انجاز العاملين . وهذه كلها أعراض لتوقعات غير مرضية ، وهى بدورها أعراض لحاجات تدريبية متوقعة .

وبعد التعرف على الاحتياجات التدريبية ، ينبغى تكوين أهداف التدريب . ويمكن تصنيف أهداف التدريب فى الفئات الآتية (١) :

١ - أهداف اجرائية : Operational Objectives

وهذه تقاس من خلال المخرجات التنظيمية ، مثل زيادة المبيعات ، وخفض التكلفة ، وتحسين الانتاج .

٢ - أهداف انجاز (أداء) العمل : Performance Objectives

وهذه تتعلق بانجاز الفرد ، مثل تحقيق كفاءة عالية فى العمل بالقسم ، والالتزام بالميزانية الموضوعة ، وتحقيق أهداف الانجاز على اختلاف أنواعه .

٣ - أهداف تعليمية : Instructional Objectives

وتقاس هذه عادة فى نهاية البرنامج التدريبي من خلال اختبار موضوعي

٤ - أهداف الاستجابة (رد الفعل) : Reaction Objectives

وهذه ذاتية فى طبيعتها ، ويمكن الحصول عليها من خلال توجيه أسئلة للدارسين كي يذكروا مشاعرهم ومدى استجاباتهم للبرنامج التدريبي .
ومما لا شك فيه أن « التغذية الراجعة Feedback التى نحصل عليها من الدارسين لها أهميتها فى تحسين محتويات البرنامج وطريقة التدريب .

٥ - أهداف النمو الشخصي : Personal Growth Objectives

وهذه قد تغطى بعض ، أو كل ، أو لاشئ ، من الأهداف السابق ذكرها ، وقد تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بنتائج قابلة للقياس . وتتعلق هذه الأهداف بمشاعر الثقة بالذات ، والشعور بالكفاءة الذاتية ، وتعظيم الصورة الذاتية ، وغير ذلك من جوانب تحقيق الذات .

تطبيق الخبرات التربوية لحل مشكلات التدريب (١) :

لكي نخلص بأحسن النتائج من التدريب ، فمن الضروري أن ننتفع بالمبادئ السيكولوجية الهامة المتعلقة بالتعليم . وهذا ما يدعونا الى التساؤل عن المدى الذى تطبق فيه المبادئ والأسس الخاصة بالتعليم فى المدارس والمعاهد على نواحى التدريب المهني بالمصانع والمؤسسات . وليس هذا مجال الاسهاب فى هذا الموضوع ، الا أننا سنناقش بعض المبادئ التى يمكن الاستعانة بها كمرشد عند تعميم المبادئ التعليمية وتطبيقها بالمصانع .

(١) سيد عبد الحميد مرسى : سيكولوجية المهن (الطبعة الرابعة) .
(القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٧) ، ص ٦٣ - ٧٩ .

قبل أن نتطرق الى تفاصيل المبادئ التربوية علينا أن نضع فى اعتبارنا طبيعة التعميم العلمى Scientific Generalization لانه من أهمية . . ويقصد بالتعميم محاولة تطبيق الحقائق أو الارتباطات التى ظهرت فى موقف تجريبى معين والأخذ بها فى موقف أو مواقف أخرى مشابهة فى بعض النواحي . وهناك عدة عوامل تحدد درجة الدقة فى التعميم أهمها عاملان : الأول خاص بدقة الملاحظة الأصلية فى الموقف الأول ، والثانى يختص بالعوامل المؤثرة على الموقف الأصلى ودرجة تأثيرها على الموقف الثانى . وفيما يلى بعض الأخطاء الشائعة فى عملية الملاحظة والتى يجب العمل على تلافيها حتى تكون الملاحظة دقيقة ويكون الحكم المبني عليها أقرب الى الموضوعية :

(أ) قد يتأثر حكمنا على الأشخاص نتيجة لالتحيز لفكرة معينة سابقة أو رأى خاص عن الشخص .

(ب) امتياز شخص فى ناحية معينة قد يؤثر على حكمنا عليه فى النواحي الأخرى .

(ج) يميل بعض الأشخاص بوجه عام الى أن يراعوا اما التسامح المبالغ فيه أو التعسف الشديد عند حكمهم على تصرف أو موقف معين .

(د) يميل بعض الأفراد الى وضع تقدير « متوسط » بصفة دائمة لما يلاحظونه لأنهم يعتقدون أن « هذا هو الطريق الأسلم » .

وقبل أن نطبق المبادئ المتعلقة بالمواقف التعليمية فى المعاهد والمدارس على المواقف التدريبية بالمصانع ومراكز التدريب ، علينا أن نضع نصب أعيننا مدى التشابه والتباين فى هذه المواقف إذ أن لكل ظروف ملاساتها . وعلينا أن ندرس الموقف التدريبى بالمصنع دراسة وافية حتى نقف على الدرجة التى يتفق فيها مع الموقف التعليمى المراد تطبيقه من حيث العوامل المؤثرة . . وبصفة عامة لا يمكن القول بأن جميع المبادئ التعليمية الخاصة بالفصول الدراسية بالمدارس والمعاهد يسهل تطبيقها فى التدريب المهنى بالمصانع ، ومن ناحية أخرى فليس من الانصاف أن نذكر أن التدريب المهنى بالمصانع لن يجنى فائدة من التجارب التعليمية بالمدارس والمعاهد . والحقيقية تكمن بين هذين الرأيين المتطرفين ، وترتكز على رأى القائل بأن للتعميم فائدته الكبرى اذا

ما كانت العوامل المؤثرة على الموقف التدريبي بالمصانع مرتبطة بالعوامل المؤثرة على الموقف التعليمي بالمدرسة وحينئذ يقوى الاحتمال بالاستفادة من نتائج التجربة التعليمية فى التدريب بالمصنع . والمقصود بهذا القول هو جمع الحقائق عن درجة ارتباط العوامل المؤثرة فى كلا الموقفين ودراستها باستمرار حتى تقوى ثقتنا بهذا التشابه والترابط . وفى حالة ما اذا لم نستطع الحصول على معلومات كافية عن الموقف التدريبي فمن الأسلم أن نضع المبادئ التعليمية - المتفق عليها فى المواقف الدراسية بالمعاهد والمدارس - كفروض تحت التجربة حتى يمكن اثبات صلاحيتها للمواقف التدريبية أو لحين ظهور مسلمات أخرى من المواقف الصناعية ذاتها .

وفيما يلى بعض الأمثلة التى تفسر المبادئ التى سبق مناقشتها عن التعميم ، وهذه الأمثلة مأخوذة عن بعض التجارب التى قام بها علماء النفس . « دلت نتائج الدراسات على التعلم فى الفصل المدرسى على أن « للارشادات الفردية أكبر الأثر على سرعة التعلم وكفاءته » وعند تعميم هذا المبدأ على التدريب المهنى نجد أنه من الواجب المقارنة بين الموقفين الدراسى والتدريبي ، فنجد أن الارشادات الفردية فى الموقف الدراسى تفضل الارشادات الجماعية عندما تكون المشكلة الدراسية معقدة مما يتسبب عنه الارتباك والوقوع فى الخطأ . ومن البديهي أننا نواجه الموقف عينه فى التدريب المهنى عندما تكون الواجبات التى يؤديها العامل معقدة وينجم عنها وقوعه فى أخطاء متعددة ، ولذا فتطبيق مبدأ الارشاد الفردى فى التدريب المهنى من شأنه أن يحل لنا هذه المشكلة . وهناك موقف آخر يواجه المدرس فى معمل الطبيعة أو الكيمياء بالمدرسة ، عندما يتسرب الملل الى نفوس الطلبة نتيجة لتكرار واجبات بعينها دون احرازهم لأى نجاح يبشر بمقدرتهم العملية ، والنتيجة الحتمية لذلك هى تضائل نسبة التعلم . ويمكن الاستفادة من تطبيق هذا المبدأ فى التدريب المهنى ، فلا شك أن تكرار العامل لواجب معين دون الحصول على القسط اللازم من المهارة يؤدي الى تسرب الملل والضيق الى نفس العامل . ولذا فمن الواجب ادخال بعض العوامل أو القوى الدافعة التى تساعد على ازالة هذا الملل من نفوس العمال عند تكرار عمليات معينة ، كتنمية روح التنافس وروح الفريق والاثابة أو المكافاة وغيرها من الوسائل التى تقلل من تأثير الملل والضيق على نفوس العمال .

٢ - التكيف :

يمكن تعريف التدريب المهنى بأنه الوسيلة التى تمكن من الحصول على الاستجابات اللازمة لأداء العمل على الوجه الصحيح باستخدام طرق مختلفة

من الارشاد والتعلم • وفى العادة توجه العناية فى التدريب المهنى الى الاستجابات التى يتطلبها العمل بفرض تحسين مستوى دقة العامل وكفاءته وسرعته فى أداء العمل مما يساعد على تنمية الكفاية الانتاجية • والتفسير الصحيح للتدريب هو أنه يهدف الى تكيف العامل بالنسبة للظروف المهنية المحيطة به بالطريقة التى تساعد كلا من العامل وصاحب العمل على الحصول على أكبر قسط من النجاح والكسب •• ولكى يساعد العامل على التكيف والتوافق مع البيئة المهنية علينا أن نضع فى اعتبارنا العوامل الأخرى التى تقع خارج نطاق العمل والتى تؤثر على شخصية العامل طالما أنه وحدة كاملة يتأثر بالظروف الداخلية والخارجية • فاذا ما وضعنا نصب أعيننا أن هدف التدريب هو معاونته العامل على التكيف مع عمله فان النتيجة المنتظرة تخدم كلا الطرفين : العامل بازدياد دخله ورضاه على عمله ، وصاحب العمل بزيادة الانتاج وارتفاع مستوى الكفاءة فى المصنع •

وما دمنا نعمل على معاونته العامل حتى يتكيف مع بيئته المهنية فمن الأصوب أن نفكر فى العامل كوحدة متكاملة له قدراته واستعداداته وميوله ورغباته ودوافعه وسماته ، ولا نقبل الفكرة القديمة التى مؤداها أن الفرد عبارة عن عدة عمليات من الاستجابات دون تفاعل أو ترابط بينها ، وبالتالي كان التعامل مع الفرد يتم على أنه وحدة مقسمة الى عدة أقسام كل قسم منها يختص بناحية معينة •• كأن يتعامل أحد أقسامه مع المنزل والآخر مع المصنع والثالث مع نشاطه الاجتماعى وهكذا دون أى ترابط أو تكامل فى وحدة الفرد •

وهناك ناحية أخرى لها قيمتها فى عملية التكيف تتطلب مزيداً من الاعتبار والعناية ، وهى أن كل عمل يتطلب أوجهاً متعددة للتكيف من جانب العامل • وعادة ما نرى أن مطالب العمل ومقتضياته توضع بصيغة سيكولوجية مبسطة قد تبعد عن الواقع ، ولنضرب مثالا لذلك •• ففى عملية التجميع بأحد المصانع قد يوصف العمل بأنه لا يستلزم من الفرد سوى عمليات بسيطة من حركات الامساك بالمواد ووضعها فى الأماكن المعدة لها باستخدام الأيدي والأذرع • ولو افترضنا أن ذلك حقيقيا فاننا نرى أن هذا الوصف بعد عن المطالب والمقتضيات البدنية والنفسية للعمل ، فمن الناحية العضوية أو البدنية نرى أن عملية التوافق بين الحركات العضلية ونسبة الحركات الى بعضها بعضا وطبيعة التكرار لنواحى الاستجابة البدنية يجب أن توضع موضع الاعتبار والدراسة ، ليس فقط من وجهة نظر الناحية الانتاجية بل ومن ناحية الاستعداد الحركى للعامل وقوة تحمله البدنية لرجع هذه الحركات • ومن الناحية النفسية نرى عوامل التطور الاجتماعى ، والدوافع الشخصية ،

ورضا الفرد عن طريقة انجازه للعمل ، وامكانيات التقدم والترقى فى العمل ،
والمقدرة على تحمل الملل الذى ينشأ عن تكرار الحركات ، فلكل هذا أثره على
الكفاية الانتاجية . ولذا يجب أن ننظر الى تكيف العامل على أساس أن له
أوجه متعددة تشمل الاستعدادات والقدرات والدوافع والسمات والرغبات
والنيول وكلها متداخلة ومتفاعلة مع بعضها بعضا .

ولاشك فى أن العوامل التى تؤثر على السلوك البشرى دائمة التغير -
سواء فى النواحي الصناعية أو غيرها - ولذا فلا يمكن للعامل أن يبقى فى
حالة تكيف وتوافق مع بيئته المهنية اذا لم يكن مرنا وقادرا على التوافق مع
الظروف المتغيرة المحيطة به ، ان أن الانسان دائم التطلع الى النمو فنراه
يطمح الى مستقبل أفضل من حاضره . وهذا بدوره يتطلب مرونة لمواجهة
الظروف المتغيرة . . وهنا يلعب التدريب المهنى دورا هاما ان يقدم الوسائل
ويوفر الامكانيات التى تساعد على التشخيص والمعالجة للمحافظة على بقاء
العامل فى حالة رضا عن العمل وتكيف مع البيئة المهنية على الرغم من
المؤثرات الدائمة التغير والتى تتطلب منه استجابة أولا بأول .

وتعتبر طريقة حل المشكلات باستخدام مبدأ التكيف من الوسائل
السيكولوجية الناجحة فى علاج مشاكل الأفراد . . وتتخلص هذه الطريقة
فى الوقوف على الأسباب التى نشأ عنها عدم التكيف ودراستها ثم العمل على
ايجاد انسب الطرق لازالتها أو تحريرها وتعديلها والتغلب عليها بما يتلاءم
مع قدرات الفرد وامكانياته . وقد يبدو هذا التعليل سهلا لأول وهلة الا أن
تطبيقه ليس ميسورا ، فهو يتطلب قسطا وافرا من التفكير الصحيح بطريقة
موضوعية مع التعرف على امكانيات الفرد وحدوده ونواحي قصوره مع
وضع الأهداف فى نطاق الواقع المعقول ، وليس فى مقدور الأفراد الوصول
الى هذه الخطوات دون توجيه وارشاد نفسى ومهنى .

وللتدريب دوره الحيوى فى حل مشكلات التكيف ، ان أنها جزء هام من
مرحلة التدريب ، ولذا يمكن القيام بالكثير من المساعدات لصالح الفرد منذ
بداية ظهور أعراض المشكلة حتى وقت تشخيصها الى أن يتم علاجها وحلها
بوضع الخطة الكفيلة بالقضاء عليها ثم تنفيذ هذه الخطة . ومن البديهي أن
بعض هذه المساعدة الفنية فى حل المشكلات تأتي من ناحية الأخصائيين فى
حل مشكلات التكيف ولا تترك فى أيدي المشرفين أو رؤساء الأقسام بالمصانع
والشركات ان أن هذا الأمر ليس من اختصاصهم . ولا يفوتنى أن أذكر أنه
ليس المقصود بعدم تكيف الفرد هو أنه قد تعدى نطاق السويين الى مرحلة
الشذوذ أو المرض النفسى ، فعملية اعادة تكيف الفرد بالنسبة للظروف الدائمة

التغير المحيطة به فى مجتمع معقد بفرض اعادة توازنه ما هى الا عملية عادية طبيعية ، ويدخل التدريب فى هذه المرحلة للمحافظة على توازن الفرد فى محيطه المهنى .

٢ - الفروق الفردية :

سبق أن ناقشنا مبدأ الفروق الفردية فى الفصل الأول ، وسنقصر مناقشتنا هنا على علاقة هذا المبدأ بعملية التعلم والتدريب . فإذا ما طبقنا مبدأ الفروق الفردية على الطرق التى يتعلم بها الأفراد كيفية انجاز العمل نجدها تتخذ شتى الصور ، وقد يرجع بعض هذه الفروق الى اختلاف القوى الدافعة كما هو الحال فى درجة التصميم والعزيمة على تقبل برامج التدريب والاختلاف فى درجة تفهم العمال لما هو مطلوب منهم ، وكذا الاختلاف فى درجة فهم التعليمات واتباعها . وهناك فرق آخر يبدو فى درجة نجاح العمال وتقدمهم فى العمل ، فالبعض يتعلم ببطء ويكون تقدمه فى عمله حثيثا ، وليس المقصود بذلك أن تظل هذه الفئة من العمال متخافة فى العمل عن باقى الزملاء الذين يتعلمون بسرعة معقولة أو عالية ، ولن يعدو الأمر مجرد اتاحة الفرصة الكافية لهم للتعلم حسب ما تسمح به قدراتهم وحينئذ سنجدهم لا يقلون كفاءة عن باقى زملائهم . وباستمرار التدريب نجد هؤلاء العمال يكتسبون سرعة فى انجاز العمل فى حدود قدراتهم وامكانياتهم .

وقد دلت التجارب على أن استمرار التدريب لا يزيل الفروق بين الدارسين . فهناك فروق عضوية لا يمكن التغلب عليها ولها أثرها على استجابة الأفراد للمؤثرات المختلفة ، ويبدو هذا الفرق واضحا سواء أكانت الاستجابة خاصة بالتوافق العضلى أم باحدى القدرات العقلية كالتذكر أو الاستنتاج مثلا . وبالإضافة الى ذلك فإن القصور البدنى يبدو فى مظاهر السلوك المختلفة كدقة التوافق والتأزر بين الحركات ودرجة الصعوبة التى يلاقيها الفرد عند انجاز العمل ، ويتحدد هذا القصور البدنى بعوامل الوراثة ولذا فإن أثر التدريب هنا يبدو طفيفا فى الغالب .

وكما أوضحنا فإن الفروق الفردية تظهر بجلاء فى نواحى القدرات والاستعدادات وسمات الشخصية . . الخ . ولكن هناك عوامل أخرى يظهر أثرها أثناء عملية التعلم بما يحدد الفرق فى درجة انجاز العمل ، ويرجع بعض هذه العوامل الى أساليب التعليم والتدريب المستخدمة . ومثال ذلك ما نلاحظه عندما يقوم مدربون متعددون بتدريب مستخدمين أو عمال جدد

•• فمن المتوقع فى هذه الحالة أن نرى بعض الدارسين يستجيبون بسرعة أثناء تدريبهم وبالتالي يتقدمون فى التدريب فى وقت قصير طالما أن طريقة المدرب تهدف الى ذلك ، بينما يختلف الحال بالنسبة للبعض الآخر اذا ما كانت طريقة المدرب تتصف بمراعاة البطء فى التعليم مثلا •

بعد أن ناقشنا مبدأ الفروق الفردية وتأكدنا من أهميته وعدم امكان تجاهل هذه الفروق بين الأفراد نرى أنه من الضرورى أن تعدل مناهج التدريب وبرامجه بما يتلاءم مع حاجات الأفراد • وكلما اتصفت نواحي الاستجابة بالبساطة بالنسبة للدارسين الذين أحسن اختيارهم فاننا نجد أن الفروق الفردية حصر عشرة فى طريق المدرب ، يعكس الحال اذا ما تعقدت أنواع الاستجابة المطلوبة من دارسين لم يحسن اختيارهم إذ سيواجه المدرب أنواعا معقدة من المشاكل تثيرها الفروق الفردية •

وتقوم رسالة التدريب على أساس مساعدة الفرد على تنمية استعداداته الى أقصى درجة ممكنة بالطريقة التى تمكنه من بذل قدراته بما يؤدى الى انجاز العمل على الوجه الأكمل ، والمقصود بذلك استغلال النواحي النفسية والبدنية للعامل الى أقصى درجة تسمح بها امكانياته • ولا تستطيع برامج التدريب أن تتغلب على - أو تتخلص من - الفروق الفردية بين العمال ، ولذا من واجب رجال الادارة بالمصانع والمؤسسات ألا يسيروا فى الاتجاه الخاطيء حين يطلبون من كل عامل أن ينجز عمله حسب مستوى أحسن العمال • بل الأفضل أن نتوقع من كل عامل أن ينجز عمله بالدرجة التى تسمح بها امكانياته وقدراته بالنسبة للمجموعة التى ينتمى اليها •

٤ - القوى الدافعة على التعلم :

ان القوى الدافعة على التعلم هى بذاتها التى تبعث على بقاء العامل فى مصنعته يؤدى ما يطلب اليه من أعمال • فالعامل يرغب فى التعلم أو التدريب مادام بحاجة الى عمل يرتزق منه أو ييغى أن ينال مركزا أعلى من مركزه الحالى أو يتوقع زيادة فى الأجر أو تطورا فى مركزه الاجتماعى • وسنعرض فيما يلى بعض المشكلات التى تبرز فى هذه الناحية أثناء التدريب والمقترحات الضرورية للتغلب عليها •

سبق أن أوضحنا أهمية الفروق الفردية فى التدريب ، وعلى نفس النمط يمكن أن نبرز أهمية الذاتية فى الدوافع • وتبدأ الخطوة الأولى فى هذه

الناحية بخلق الرغبة لدى العامل للقيام بالتدريب ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الشرح المسهب للأسباب التى تدعو الى تنظيم برامج تدريبية مع ضرب الأمثلة العملية والواقعية فى هذه الناحية . ويتبغى أن يدرك العامل بجلاء أهمية تعلم الوسائل الصحيحة لانجاز العمل وتأثير ذلك عن تكيفه مع بيئته المهنية وما يعود عليه من المنفعة فى هذه الناحية . وعليه أن يدرك ما يساهم به من مجهود فى تنمية العمل والانتاج بالمؤسسة التى يعمل بها وأن يكون صورة واضحة عن الدور الذى يقوم به فى هذه الناحية مبتدئاً بالقسم الذى يعمل به حتى ينتهى الى المؤسسة العامة . ثم عليه بعد هذا أن يتفهم مطالب التدريب والالتزامات التى تقع عليه فى هذه الناحية . وإذا لم يقتنع العامل عن ثقة بحاجته الفعلية للتدريب وأهمية هذا التدريب وحيويته بالنسبة له وما يعود عليه من نفع بعد اتمامه ، فانه لن يبذل الجهد الذى يتطلبه التدريب بل وقد لا يجدى معه التدريب على الاطلاق .

ومن الضروري أن يساعد العامل على تحديد هدف واضح يسعى لتحقيقه عن طريق التدريب بما يكفل انجازه للعمل بالطريقة الصحيحة وبالتالي تقدمه فى هذا العمل وتدرجه فى المناصب التى تعمل على مواجهة احتياجاته المادية والمعنوية وتجعله يشعر بالرضا عن العمل وبالأمن والطمأنينة فى حياته المهنية . ولا شك فى أن السلوك الموجه لتحقيق هدف معين هو سلوك مثمر وخير من أى سلوك غير موجه .

وتتأثر المقدرة الانتاجية للعامل بفكركته عن برامج التدريب وما اذا كانت تعتبر أعمالاً اضافية بالنسبة له ، بمعنى أن استغلال ساعات العمل اليومية - كلها أو جزء منها - فى التدريب أفضل بكثير من استغلال وقت فراغ العامل أو ساعات راحته اليومية . ومما يثير الدافع لدى الموظفين أو العمال الجدد ويبعث على اهتمامهم ببرامج التدريب حصولهم على أجور أو مكافآت معقولة أثناء فترة التدريب مع تدرجها بالنسبة لمستوى المهارة أو الكفاءة الذى يصلون اليه خلال فترة تدريبهم ، فمن شأن هذا التدرج أن يدفع الموظف أو العامل لبذل جهده للوصول الى أعلا درجة ممكنة من المهارة حتى ترتفع مكافأته . ومثال ذلك ما لمسهُ المؤلف أثناء إشرافه على برامج التدريب المهني بمركز تأهيل المحاربين القدماء إذ وضع للمحاربين الذين يحضرون للتدريب بعد توجيههم مكافآت بدأت بمبلغ مائة مليم يوميا عن أيام التدريب وتتدرج المكافأة حسب كفاءة المحارب ومستوى مهارته حتى وصلت الى مبلغ مائتين وخمسين مليم يوميا . وقد تلاحظ أن المحاربين كانوا يبذلون أقصى ما بوسعهم حتى ترتفع مكافأته .

ومن العوامل الهامة التى تساعد العامل أو الموظف على النجاح وقوفه على مدى تقدمه فى التدريب أولا بأول . فعلى الرغم من أنه سيدرك هذا التقدم أثناء فترة التدريب الا أن اعتراف المدرب بهذا التقدم يشجع العامل ويذكى فيه روح الحماس ، هذا بالإضافة الى أن خبرة العامل المحدودة قد لا تساعد على ادراك درجة الكفاءة والمهارة التى وصل اليها . ولذا فان تقييم هذه الناحية بمعرفة المدرب أو المشرف لها قيمتها لأنها تستند الى الخبرة والتجربة . ومن الأفضل أن تقاس كفاءة العامل وقدرته الانتاجية أثناء التدريب باستخدام المقاييس الكمية اذ أن لها دلالة واضحة بالنسبة للعامل ، بمعنى أنها تصبح محددة واضحة المعنى بالنسبة له أكثر مما تعنيه الناحية النوعية أو الوصفية . ولا يفوتنا أن نؤكد أهمية اذكاء روح التنافس بين العمال اذ من شأنها أن تثير حوافز العمال وتدفعهم الى النجاح .

وللمكافآت أو الاثابة أثرها الفعال كدافع للعمال حتى يقبلوا على التدريب . وليس من الضروري أن تكون هذه المكافآت مالية ، بل ان مجرد منح العامل المتقدم فى تدريبه مركزا مرموقا بين زملائه أو نقله الى وظيفة ترضى كفاءته سيدفعه الى اظهار المزيد من الكفاءة والمهارة فى عمله . وقد وجد بالتجربة أن الوعود الخلابة وحدها لا تكفى لاذكاء حماسة العمال واقبالهم على التدريب ، اذ يرغب العامل دائما أن يتأكد من سلامة مركزه فى العمل بطريقة فعالة بما يضمن تكيفه وتوافقه من جميع النواحي .

٥ - انتقال أثر التدريب : Transfer of Training :

يعنى موضوع انتقال أثر التدريب بالدرجة التى تؤثر بها تعلم موضوعات أو مهارات معينة فى تعلم أو انجاز موضوعات أخرى . . . وبمعنى آخر يعنى انتقال أثر التدريب بالرد على السؤال التالى : « الى أى مدى تؤثر المعرفة والاستبصار والاتجاهات وأنواع الاستجابات التى نتعلمها فى موقف معين على طريقة العمل والانجاز فى مواقف أخرى ؟ » ويعتبر هذا الموضوع بالغ الأهمية فى المجال الصناعى لما لتطبيقاته العملية من أثر فى برامج التدريب المهنى بالنسبة للعمال الجدد وكذا لتأثيره على تكيف العمال القدامى عند انتقالهم من عمل الى آخر . وقد قام رجال علم النفس بتجارب متعددة فى هذه الناحية كان لنتائجها أثر فعال فى محيط التدريب المهنى . وقد يكون أثر انتقال الخبرات موجبا أو سائبا ، بمعنى أن تعلم احدى الخبرات قد يكون من شأنه

تسهيل أو تعطيل أداء الحركات الأخرى فى العمل الذى نقوم بانجازه • وخير مثال لانتقال الخبرات السلبي هو ما يطلق عليه : « تداخل العادات Habits Interference » ، وهو ما تعبر عنه الصعاب التى تواجه الشخص الذى يبدأ فى تعلم الكتابة على الآلة الكاتبة بطريقة اللمس بعد أن ظل يستخدم الطريقة المنظورة لعدة سنوات خلت •

وعند اعداد برامج التدريب يجب أن نضع فى اعتبارنا مدى العلاقة بين الموقف التعليمى أو التدريبي وموقف أداء العمل الفعلى بعد اتمام التدريب • ولذا فمن الضرورى أن يمثل موقف التدريب بالنسبة للدارس نفس الظروف التى سيواجهها فى أداء العمل ذاته فيما بعد ، والواقع أن هذا القول يحتاج الى المزيد من الشرح والايضاح • فالغرض الأساسى من التدريب لا يقتصر على ما نهدف اليه عند انجاز العمل ، ان بالإضافة الى اهتمامنا برفع مستوى الانتاج نرى التدريب يعنى بتنمية القدرة على الفهم الصحيح لدقائق العمل ووسائل الاستجابة الصحيحة لشتى المؤثرات والاتجاهات العقلية السليمة والدوافع المؤثرة ، ولذا فقد تكون هناك أحوال خاصة بالعمل ذاته تؤثر على ناحية أو أكثر من أهداف التدريب التى سردناها • ولنضرب مثالا على ذلك : فإذا فرضنا أن انجاز عمل من الأعمال يتركز فى إدارة ماكينة طباعة فى مكان تسوده الضوضاء والتشتت نتيجة لوجود ماكينات أخرى مختلفة فى نفس المكان ، فان اتباع القواعد الصحيحة للتدريب يتطلب وجود الدارسين من العمال فى مكان هادىء بعيدا عن كل ما من شأنه أن يشتت تفكيرهم ، وبالتالي فلن يصلح مثل هذا المكان لتدريبهم منذ البداية ، أما بعد الانتهاء من مرحلة الشرح والايضاح فيمكن البدء فى تدريب العمال تحت ظروف العمل الحقيقية أى فى عنبر الماكينات حيث تعم الضوضاء المنبعثة من أصوات الآلات • ويوضح لنا هذا المثال أهمية التفرقة بين العوامل التى تسهل التدريب والعوامل الأخرى التى تعمل على اعاقته وتعطيله من حيث ظروف العمل ذاتها ، والمعبرة باختيار الوقت الملائم للاستفادة من ظروف العمل الفعلية أثناء تدريب العمال •

ويعتبر تعليم الوسائل الصحيحة للعمل أثناء فترة التدريب من أهم ما نعى به نظرا لما قد يسببه التقاضى عن هذه الناحية من انتقال خبرات سلبية • فقد دلت التجارب فى المجال الصناعى على أن العامل المبتدئ غالبا ما يكون عرضة لتعلم الوسائل غير الصحيحة لانجاز العمل • وبمجرد أن يتعلم ذلك بطريقة خاطئة فسيصبح من العسير اقلاعه عنها بعد أن يتسلم عمله الفعلى ويستمر فى الأداء الخاطيء أى ستنتقل معه خبراته الخاطئة التى اكتسبها

أثناء التدريب الى عمله الفعلى ، وبذا يكون انتقال الخبرات سلبيا • ولن يكون امر الانتقال السلبى للخبرات من التدريب الى العمل قاصرا على انجاز العمل وحده ، بل سيكون له أثره على تكيف العامل وتوافقه فى بيئته المهنية لما يسببه للعامل المبتدىء من مشكلات نتيجة لاحباط جهوده وشعوره بالاخفاق • ويجب ان نذكر دائما أن انتقال الخبرات من التدريب الى الانجاز الفعلى للعمل يحدث فى نواحى متعددة من الواجبات التى ينطوى عليها العمل ، وقد يكون هذا الانتقال ايجابيا أو سلبيا من حيث الوسائل وتسلسل الواجبات وسرعة الاستجابة للمؤثرات والدقة فى الأداء وفى الميول والدوافع والمثيرات وفى تكوين الاتجاهات أثناء جميع مراحل العمل •

وينبغى الا نقصر تفكيرنا على اثر انتقال خبرات التدريب بالنسبة للعمال الجدد وحدهم ، بل ان هذا المبدأ ينطبق أيضا على العمال ذوى الخبرة السابقة عند تدريبهم على أعمال جديدة • ويمكن القول بأن المشكلة التى تواجهنا مع هؤلاء العمال ذوى الخبرة الطويلة عادة ما تكون أصعب منها فى حالة العمال الجدد نظرا لما اكتسبه العمال القدامى من خبرات ومهارات تؤثر على حالة تدريبهم الجديدة • ويتضح الانتقال السلبى للخبرات بالنسبة لهؤلاء العمال ذوى الخبرة الطويلة عندما نبدأ فى تدريبهم على عمل يتطلب البطء والروية فى الأداء بينما هم قد اكتسبوا مهارة يدوية ودراية وسرعة فى الانجاز نتيجة لخبراتهم السابقة ، مما يتسبب عنه تعرضهم للوقوع فى الخطأ بالنسبة للعمل الجديد • وخير وسيلة للتغلب على هذه المشكلة هى وجود مرحلة انتقال بالنسبة للعمال ذوى الخبرة السابقة قبل تدريبهم على العمل الجديد ، بمعنى مرورهم على أعمال تؤدى بسرعة بطيئة مثلا قبل البدء فى التدريب على مثل هذه الأعمال •

٦ - تأثير العوامل الانفعالية :

لا بد لكل استجابة من وجود مؤثر يسببها ، فلكل فعل رد فعل ، وما دامت أنواع السلوك المختلفة التى نراها هى استجابات أو رد فعل لذا كانت هناك انفعالات خاصة تسبب هذه الاستجابات • وعلى هذا الأساس فان رد الفعل الحركى أو الحسى للعمال أثناء قيامهم بعملهم يرتبط بما يحبه هؤلاء العمال وما لا يحبون وما يقنعون به وما يضايقهم وغير ذلك من أنواع الانفعالات

المختلفة • ويتأثر التدريب بأنواع الانفعالات المختلفة ، ومثله فى ذلك كمثل شتى أنواع السلوك • وقد يكون الانفعال سببا فى نجاح التعليم ، كما هو الحال عند مكافأة البارزين من العمال بعد انتهاء مرحلة التدريب ومعرفتهم لذلك من مبدأ الأمر إذ سيثير رغبتهم فى الاقبال على التدريب واثمائه على الوجه الأكمل • ومن ناحية أخرى قد يعمل الانفعال على تعطيل التعليم أو التدريب عندما يسود القلق نفوس الدارسين خشية الاخفاق أو الفشل •

وتنشأ الاضطرابات الانفعالية أثناء فترة التدريب عن عدة مصادر ، هذا بالإضافة الى العوامل الأخرى التى تنشأ عن موقف العمل ذاته وظروفه • فنواحى المهارة والرضا عن العمل والترقى فى الوظيفة والشعور بالأمن والطمأنينة من الناحية المهنية وغيرها تعتبر مصدرا أساسيا للمشكلات الانفعالية ، إذ أن عدم التكيف فى أية ناحية من هذه النواحى سينشأ عنه اثارة لاستجابات انفعالية لها أثرها على نسبة التدريب ودرجته • كما أن عدم التوافق فى النواحى الاجتماعية والعائلية والترويجية وسائر العوامل الأخرى البيئية ستكون سببا فى اثارة القلق الذى يؤثر بدوره على التدريب وبالتالي على العمل والانتاج •

سبق أن ذكرنا أن الانفعالات قد تسهل التدريب أو تعطله • فإذا ما نشأ الانفعال عن عوامل دافعة ايجابية فانه يسهل التدريب عادة ، إذ أن الدافع فى هذه الحالة يبعث على اثارة الميل الى التعلم والرغبة فيه انتظارا للثابة أو المكافأة المرجوة - سواء أكانت مادية أم معنوية - كما أن الأثر السلبي ينشأ عندما يعترى العامل الشعور بالاخفاق أو الخوف من الفشل مما يؤدي الى عدم الشعور بالأمن والطمأنينة ، أو عندما يشعر بأن الجزاء ليس من جنس العمل بمعنى أن النتيجة المنتظرة لا تتناسب مع المجهود الذى يبذله فى التدريب ، وحينئذ يميل العامل الى الاكتئاب وبالتالي تقل كفاءته الانتاجية • وبصفة عامة فإن الاثارة المعدلة تساعد على تحسين مستوى التحصيل ، بينما يعمل الاكتئاب على تأخير مستوى التعليم والتدريب •

ويلاحظ أن الانفعالات تتدخل فى التدريب بطرق عديدة ، إذ أنها تتسبب فى عدم الالتفات الى الدرس والاندماج فى أحلام اليقظة ، فنرى الدارس يندمج فى حل مشكلات فى ذهنه لا تمت للموقف التعليمى بأية صلة كما أنه

يشرد بعقله بعيدا عن مكان الدرس أو التدريب ويصبح عرضة لتششت ذهنه فنجده منفغلا غير مستقر شارد اللب اثناء التدريب وتثيره أشياء كان لايعيرها أى التفات من قبل . ويعتبر القلق وتحمل الهموم دون مبرر من الاستجابات الانفعالية الطويلة المدى التى تسبب الارتباك للدارس وتقلب له الموقف التدريبى رأسا على عقب ، وحينئذ تتصف استجاباته بالبطء فى الانجاز وكثرة الوقوع فى الخطأ وقلة التحصيل وضعف الانتاج والتعرض للحوادث كما يتسرب الملل والضيق الى نفسه ويصبح متبرما بعمله . . . ولكى نقلل من تأثير هذه الحالات الانفعالية ، علينا أن نعمل على تكيف العامل وتوافقها بما يثير فيه الدافع القوى على التعلم . ولن يتسنى لنا الوصول الى ذلك الا بدراسة هذه العوامل الانفعالية حتى يمكن العمل على حل المشكلات التى تنشأ فى هذه الناحية . وغنى عن الذكر أن هذه النواحي هى أولى الموضوعات التى يجب أن يهتم بها رجال الادارة فى المصانع اذ لن يستطيعوا احراز النجاح فى برامج التدريب الا اذا بدأوا بحل مشكلات التكيف ودراسة الدوافع التى تثير رغبة العمال وتدفعهم الى الاقبال على التدريب ، اذ لا يمكن فصل هذه المشكلات عن عمليات التعلم والتدريب .

المطرق والوسائل التدريبية :

هناك طرق ووسائل عديدة متاحة للتدريب فى المنظمات التدريبية المختلفة ، ولكل منها طبيعته المتميزة وقيوده . ومن هذه المطرق ما يأتى : المحاضرة ، والوسائل التعليمية (السمعية والبصرية) ، والمناقشة ، وحلقات الدراسة ، ودراسة الحالة ، ومختبرات التدريب على العلاقات الانسانية ، وتمثيل الأدوار ، والمباريات الادارية ، وغيرها . وليس هذا بمجال الاسهاب فى مناقشة وتحليل كل من هذه الوسائل ، ولكن سنعرضها باختصار ، ويوضح الجدول رقم (٢٧) الوسائل المستخدمة فى التعليم .

الوسيلة	الأغراض الخاصة والفوائد
المحاضرة	تقدم المعرفة والخبرات بطريقة منظمة ، تمتاز بالاتصال الشخصي المباشر ، ويمكن التفاعل مع الدارسين عن طريق الأسئلة .
المنظرة	تستعرض وجهات النظر المتعارضة . تركز على نقط الجدل وتوضح أوجه الاختلاف .
الندوة	تبرز العمل الجماعي لخبرات متعددة . تستعرض المعلومات بطريقة مبسطة .
الحلقة الدراسية	تستعرض وجهات النظر المختلفة أو العديد من الخبرات بطريقة منظمة .
الخبير (المستشار)	يقدم خبراته للجماعة في ضوء مشكلاتها واحتياجاتها .
المجلات والدوريات	تقدم بيانات عن الأحداث الجارية والأفكار المعاصرة والبحوث .
الكتب والمراجع	تقدم المعرفة والخبرات بطريقة منظمة شاملة . تتيح للدارس سهولة الاطلاع على الأفكار المختلفة في شتى الأماكن والعصور .

جدول رقم ٢٧ - الوسائل المستخدمة في التعليم

سيكولوجية استخدام الوسائل التعليمية :

هناك ثلاثة وسائل أساسية يتعلم الفرد عن طريقها : فهو يتعلم إما بالممارسة أو العمل ، أو عن طريق الملاحظة ، أو بالرموز .

١ - المتعلم بالعمل : يتم بالآتى :

(١) عن طريق الاتصال الحسى المباشر بالأشياء ، بشرط أن يستهدف به غرضاً يسعى الى تحقيقه مع تحمل المسؤوليات المختلفة ، كالزيارات والمقابلات والرحلات .

(ب) عن طريق الاتصال الحسى بالحقيقة معدلة . وهى خبرة مجردة ، أى خبرة ذهنية عن طريق تمثيل الواقع ، كالخرائط والرسوم والنماذج .

(ج) عن طريق الاشتراك فى التمثيل أو أداء الدور ، فتزداد المعرفة كلما سنحت للفرد الفرصة للاسهام والاشتراك فى التمثيل . وتساعد التمثيلية المحبوكة الأطراف على توصيل المعلومات للدارسين .

٢ - التعلم عن طريق الملاحظة (المشاهدة) :

تعتبر الملاحظة أساساً لمعظم النشاط التعليمى . فهى التى تحدد مدى استفادة الدارسين عند قيامهم بزيارة أحد المعارض أو المتاحف ، أو عند مشاهدتهم للصور الثابتة أو المجسمة أو النماذج أو الرسوم التوضيحية ، حيث يدركون الأحجام والأشكال والألوان ، ويربطون بين هذه الخبرات الجديدة وخبراتهم السابقة . وحينئذ يمكنهم أن يصلوا الى مرحلة ادراك العلاقات وربطها بحياتهم أثناء احتكاكهم بالبيئة التى يعيشون فيها ويتفاعلون معها .

(١) سيد عبد الحميد مرسى : الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى . (القاهرة : الخانجى ، ١٩٧٦) ، ص ٤٢٢ - ٤٢٥ .

٣ - التعلم عن طريق الرموز :

المواقع أنه لا غنى لأى مدرس أو مدرب عن الشرح والتعليق بالألفاظ حتى لو استخدم وسائل غير لفظية • ولا جدال فى أن اللغة هى القلب النابض للخبرة ، بغض النظر عن الوسيلة التى تنتقل بها ، سواء كانت هذه الوسيلة سمعية أو بصرية •

ويوضح الجدول رقم (٢٨) ملخصا للوسائل التعليمية •

الوسائل	الأغراض الخاصة والفوائد
١ - السبورة	تتيح للمتحدث الشرح الاستنباطى المتأنى • عظيمة الفائدة فى سرد الأفكار • تتميز بمرونة فائقة •
٢ - التمثيليات	تعرض المعرفة والخبرات بأساليب انفعالية وتبرز الأفكار فى المواقف المعينة •
٣ - الجداول والرسوم البيانية •	لها فوائد فى ربط المعلومات وتفسيرها احصائيا بما يؤدى الى التحليل والتبسيط وتوضيح العلاقات •
٤ - الايضاح (الانجاز)	يتيح خبرة عامة مباشرة ، ويساعد على تفسير الكلام بالعمل •
٥ - الخرائط	تتيح مشاهدة الروابط والعلاقات الجغرافية •

جدول رقم ٢٨ - ملخص الوسائل التعليمية

الوسيلة	الأغراض الخاصة والفوائد
٦ - الصور	تقدم تقارير مصورة للمواقف المختلفة •
٧ - الشرائح ، القطع الشريطية	تفسح المجال للتعبير الشخصى وتطيل التجربة المرئية • الصور المرئية يمكن تطويرها بسرعة والاحتفاظ بها لفترة طويلة بما يتيح الفرصة للمشاهدة والمناقشة فى وقت واحد •
٨ - المعارض - النماذج والرسومات الكاريكاتيرية	تقدم أمثلة صادقة لموضوعات كثيرة • تسمح بالاعداد والتنظيم بما يتمشى مع سير العمل وتسلسله وتطور نتائجه • يمكن اختبارها عن قرب بسهولة • تجمع بين التعليم والمتعة وتثير التشويق والدافعية لدى الدارسين •
٩ - السينما والتلفزيون	تقدم أفقا واسعة من المعرفة والخبرة • مركزة ومنققة وتيسر تصوير عرض حقائق قد يتعذر روايتها • وسيلة لنقل المعلومات والحركة وتثير المزيد من التشويق والدافعية عند الدارسين •
١٠ - التسجيلات	تسجل بدقة وأمانة الأداء التمثيلى للجماعات أو الأفراد • تساعد على الاحتفاظ بالأحاديث والمحاضرات والندوات والبرامج الناجمة للرجوع اليها عند الحاجة • تيسر الحصول على تحليل المحتويات فيما بعد •

(تابع) جدول رقم ٢٨ - ملخص الوسائل التعليمية (تكملة)

وتعتبر الوسيلة التعليمية التى تعتمد على أكثر من حاسة واحدة عظيمة الأثر والفاعلية فى العملية التعليمية ، حيث انها تشوق المدارس لموضوع الدراسة ، وتوضح له المعانى ، وتوسع نطاق خبراته ، وتساعده على الفهم الصحيح بصورة مبسطة وموجزة . اذن فالوسيلة التعليمية هى كل أداة يستخدمها المعلم أو المدرب لتبسيط عملية التعلم وتوضيح الألفاظ وشرح الأفكار أو تدريب الدارسين على تنمية احدى المهارات أو اكسابهم احدى العادات ، دون أن يعتمد المعلم أو المدرب على الألفاظ والرموز والأرقام فقط .

طرق التدريب على العلاقات الانسانية :

توجد طرق عديدة للتدريب على العلاقات الانسانية ، وبعض هذه الطرق أكثر فاعلية من الأخرى حسب الموقف التى تطبق فيه . وسنذكر باختصار طرق التدريب التقليدية ، ثم نركز على الطرق الحديثة الأكثر تطورا .

أولا - طرق التدريب التقليدية (١) :

١ - تستخدم « المحاضرات والمناقشات » على نطاق واسع لنقل الأفكار والمعلومات الى المتدربين فى المنظمات بصفة عامة . ولهذه الوسائل فاعليتها فى التدريب على العلاقات الانسانية ، خصوصا لتقديم معلومات حول السلوك التنظيمى ، كما أنها تسهم الى حد ما فى تغيير الاتجاهات ، خاصة المناقشات .

وقد أجريت احدى الدراسات على برنامج للتدريب على العلاقات الانسانية قدم للمشرفين فى المجال العلمى والهندسى ، وكانت هناك مجموعة ضابطة لم تتلق هذا التدريب . وطبق على المجموعتين - التجريبية والضابطة - اختبار لقياس الاتجاهات قبل وبعد حضور البرنامج التدريبى . وأظهرت النتائج أن البرنامج التدريبى ساعد على تحسين اتجاهات المتدربين نحو وظائفهم الادارية ، كما ازدادت اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل والمنشأة ، خاصة نحو الروتين الادارى ووظيفة الاشراف عموما والقيادة المتحصرة . ومن ناحية أخرى كان

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) : السلوك الانسانى فى العمل . (القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤) ، ص ٢٤٦ - ٢٤٩ .

تأثير البرنامج من حيث تقليل أو تعديل الاتجاهات السلبية ضعيفا .
ويتضح من هذا أن تعديل الاتجاه السلبي أصعب من تنمية الاتجاهات
الإيجابية نحو العلاقات الانسانية فى العمل . وقد يتطلب الأمر استخدام
طرق تدريبية تتطلب المزيد من المشاركة من جانب الدارسين لتقليل
الاتجاهات السلبية أو تعديلها .

٢ - تستخدم طريقة « المؤتمرات » فى تدريب جماعة صغيرة يقوم أعضاؤها
مع المدرب بإجراء المناقشات حول موضوع مر فى خبرة الجماعة .
وتستخدم هذه الطريقة بكفاءة عددا من التطبيقات السليمة للعلاقات
الانسانية كالمشاركة والاتصال . وتتكون الجماعة التدريبية عادة من
عدد محدود يتراوح ما بين عشرة وعشرين فردا على الأكثر ، ومن
الأفضل تقسيم المجموعة الى مجموعات فرعية صغيرة لا تتجاوز
العشرة أفراد حتى تكون الفائدة أعم وأشمل ، حتى تتاح الفرصة لجميع
الأفراد للمشاركة فى المناقشة ، ولما كان الأعضاء يكونون أفكارا من
خلال المناقشة ، فانه ينبغي أن تكون لديهم خبرة عملية فى الموضوع
المطروح للبحث ، كى يستطيعوا أن يسهموا بإيجابية فى المناقشة . وعلى
الرغم من أن المدرب يجب أن تكون لديه معلومات عن موضوع المناقشة ،
الا أنه ليس من الضروري أن يكون متخصصا أو خبيرا فى الموضوع .
فهو لا يزود الجماعة بالمعلومات ، ولكنه يوجهها ويرشدها أثناء المناقشة ،
وأخيرا يقوم بتلخيص ما أسفرت عنه مناقشة الموضوع حتى يترك
الدارسون المؤتمر شاعرين بأنهم قد تعلموا شيئا يمكن استخدامه فى
أعمالهم .

٣ - وتلائم طريقة « دراسة الحالات » التدريب السلوكى بوجه خاص لأنها
تضفى على المناقشة جوا من الحقيقة والاهتمام . ومن خبرة المؤلف فى
تدريب المديرين ببرامج الادارة العليا فى المعهد القومى للتنمية الادارية ،
يذكر أنه عند مناقشة بعض الحالات التى أعدها من الواقع الفعلى فى
الشركات الانتاجية ، أن كثيرا من المديرين المشتركين فى البرنامج كان
لديهم انطباع بأن هذه الحالة المعروضة للمناقشة تمثل حالة شركتهم
فعلا . وتركز طريقة دراسة الحالة على المناقشة الجماعية لمواقف واتعية
حقيقية تتطلب اتخاذ قرارات بخصوص أفراد مسئولين . أو تحليل
سلوك بعض المسئولين المتضمنين فى الحالة . ومن خلال المناقشة المتعمقة
يكتسب المدربون المهارات فى تحليل المواقف . وطرح الأسئلة الدقيقة
 واتخاذ القرارات . ومحاولة اقناع الآخرين بقراراتهم .

٤ - أما طريقة « تحليل الوقائع » فتعتبر صورة أخرى من طريقة الحالات - ففى طريقة « دراسة الحالات » تجهز حقائق الحالة بدقة وعناية وتقدم للمتدربين - ولكن فى طريقة « تحليل الوقائع » فانه يقدم للدارسين وصف مختصر لمواقعة محددة - ومن خصائصها أنها تتطلب من الدارسين الحصول على المعلومات المناسبة بتوجيه الأسئلة الى مقدم الواقعة ، وهو الوحيد الذى تتوافر لديه كل الحقائق عن الحالة من بين الاعضاء - وتكون مدة الأسئلة محدودة ، وعلى ذلك يحاول المتدربون أن يوجهوا الأسئلة المدققة التى تحتاج الى اجابات قصيرة مباشرة - وخطوة جمع الحقائق هذه تكاد تقارب مواقف اتخاذ القرارات الادارية الحقيقية ، أكثر مما فى طريقة « دراسة الحالة » -

وتستخدم مع طرق التدريب هذه الارشادات والتوجيهات المكتوبة ، والقراءات الاضافية ، وغيرها من أساليب المتابعة - والسؤال الهام هنا هو ما اذا كانت هذه الطرق التقليدية ناجحة - وتبين البحوث المحدودة فى هذا المجال أنها متوسطة النجاح - ويمكن أن تتغير المعلومات ، أو المهارات ، أو الاتجاهات وفقاً لنوع البرنامج وجماعة المتدربين - وتتغير المعلومات والاتجاهات أكثر مما تتغير المهارات العملية ، لأن معظم هذه الطرق لا تسمح بالتدريب العملى -

ثانياً - الوسائل الأخرى المتطورة :

١ - التدريب المعملى (الجماعات التدريبية) (Laboratory (T-Groups)

ظهر فى السنوات الأخيرة اهتمام خاص بما يسمى « التدريب المعملى (مختبرات التدريب) فى العلاقات الانسانية » - ويتركز هذا التدريب حول ما يدعى « بتدريب الحساسية » Sensitivity Training أو « الجماعات التدريبية » T-Groups - ويعتبر « تدريب الحساسية » أكثر طرق المختبرات اثارة للجدل ، فقد هاجمها بشدة بعض المشتركين فيها من المديرين ، فى حين أيدها بشدة البعض الآخر - وتدريب الحساسية نوع من التدريب المحيط والمثير للتحدى ، ونبع من أعمال المتخصصين فى ديناميات الجماعة والارشاد النفسى غير المباشر (١) -

L. Bradford, J. Gibb. and K. Benne (eds.); (١)
T-Group Theory and Laboratory Method. (New York : Wiley, 1964), Ch. 1.

« على النقيض من الوسائل الأخرى » كتمثيل الأدوار » و « المماريات
الادارية » ، فان تدريب الحساسية كثيرا ما يكون عبئا ثقيلا على نفوس
المتدربين ، ويقررون أنهم يشعرون خلاله بالتوتر والاحباط وعدم الراحة
(وفى بعض الدورات التى عقدها المعهد القومى للتنمية الادارية فى
تدريب الحساسية لم يستطع بعض المشتركين من المديرين الاستمرار
حتى نهايته لشدة التوتر والمعاناة التى كانوا يشعرون بها) •

ويتضمن تدريب الحساسية أساسا التفاعل المتبادل فى جماعة صغيرة
تحت ضغوط مواجهة غير محددة ، تتطلب من المشتركين أن يصبحوا أكثر
اهتماما وحساسية لمشاعر الآخرين حتى يبنوا نشاطا اجتماعيا معقولا • ولا
يوجد فى تدريب الحساسية أى تمثيل للأدوار ، لأن المتدربين يلعبون أدوارهم
الحقيقية ، الا أن البيئة التدريبية مصطنعة للدرجة التى يحسون فيها بأن
أنماطهم وأدوارهم الاجتماعية الطبيعية غير قابلة للتطبيق • وفى اطار هذه
البيئة يشجعون على امعان النظر والتفكير فى مناهجهم عن أنفسهم (مفهوم
الذات Self-Concept) ، وأن يصبحوا أكثر تقبلا لما يقوله الآخرون •
وبالإضافة الى ذلك يحسون بأنهم يبدأون فى ادراك أساليب تفاعل الجماعة
والتعرف على تأثير الثقافة والمجتمع عليها • وباختصار فان أهداف تدريب
الحساسية هى فهم الذات (النفس) وفهم الآخرين ، والتبصر فى عمليات
الجماعة ، وفهم تأثير المجتمع ، وتنمية المهارات السلوكية •

وعلى الرغم من أن هناك صورا مختلفة لتدريب الحساسية ، فانه توجد
عناصر ضرورية وأساسية لابد من توافرها لضمان نجاح التدريب • فمن
الضرورى التركيز على العمليات أكثر من الاهتمام بالمحتوى ، فالناس يتعلمون
بالممارسة والشعور بدلا من اخطارهم بما يجب أن يتعلموه • وان بعض
الاحباط ضرورى حتى يتحقق اختبار النفس بامعان فى مثل هذا النوع من
التدريب • ومن الضرورى أن تكون الجماعة صغيرة حتى يتحقق المستوى
المطلوب من المشاركة • وأخيرا محاولة ايجاد جو غير مقيد حتى يشعر الأعضاء
بحرية الحديث والناقشة دون حرج (١) •

والنقد الذى يوجه الى تدريب الحساسية هو أنه ليست هناك مؤشرات
حقيقية تدل على تغيير الدارسين الذين حضروا هذا التدريب بالدرجة التى

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف ، المرجع السابق ،

ص ٢٥٣ - ٢٥٥ •

تؤدي الى تحسين مستوى انجازهم لعملهم . ومن ناحية أخرى فهناك من الآراء ما يشير الى أن مثل هذا التدريب يسبب أضرارا نفسية لبعض المتدربين ، وقد أدت بعض البحوث الى مثل هذا الرأي (١) .

٢ - تمثيل الأدوار : Role Playing

يعتبر تمثيل الأدوار إحدى الصور العملية للتدريب على العلاقات الانسانية بالإضافة الى طرق التدريب التقليدية . ولما كان الناس يقومون بأداء أدوار مختلفة في حياتهم اليومية ، فان لهم خبرة الى حد ما بتمثيل الأدوار ، ومع وجود درجة معينة من الخيال يمكنهم أن يسقطوا ما بأنفسهم على الأدوار التي يقومون بتمثيلها . وليست هذه بالفكرة الجديدة ، لأن الدراما قديمة قدم التاريخ ، ولكن الجديد نسبيا هو تطبيقها في مجال العلاقات الانسانية . وقد استخدمها « مورينو » Moreno في العلاج النفسي باسم « الدراما النفسية » Psychodrama وفي التحليل الاجتماعي باسم « الدراما الاجتماعية » Sociodrama . ثم طبقها آخرون فيما بعد في التدريب على العلاقات الانسانية .

وتتميز طريقة تمثيل الأدوار بما يأتي (٢) :

(أ) يتميز هذا الأسلوب بالمرونة ، ويتيح الفرصة للدارسين للاشتراك في التمثيل .

(ب) غالبا ما تنمي هذه الطريقة لدى أفراد الجماعة ما يسمى « بالخبرة المشتركة » التي تساعد على أن تكون أساسا للمناقشة التي تتبع الانتهاء من تمثيل الأدوار .

(ج) تتيح الفرصة للأفراد للتنفيس عن مشاعرهم ، حيث أمام كل فرد في الجماعة الفرصة ليعبر عن آرائه ومشاعره بحرية ودون قيود .

(١) M. Berger, and P. Berger (eds.) ; **Group Training Techniques**. (Essex : Gower, 1972), pp. 30—31.

(٢) فتوح محمود أبو العزم ؛ تمثيل الأدوار - كوسيلة من وسائل التدريب . (الاسكندرية : معهد الادارة العامة ، ١٩٧٠) ، ص ٣ .

(د) يشجع هذا الأسلوب كل فرد في الجماعة ، وكذا الجماعة ككل ، على الاشتراك في المناقشة والتفكير في الموضوع الجارى تمثيله ، بما يؤدي الى حدوث تفاعل فيما بين أفراد الجماعة .

(هـ) يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب السهلة التخطيط ، ولكنه من ناحية أخرى يحتاج الى مهارة في التطبيق .

٣ - المباريات الادارية : Business Games

تعتبر المباريات صورة أخرى من المختبرات التي يمارس فيها تمثيل الأدوار ، ولكنها تركز على المشاكل الادارية ، بينما يركز تمثيل الأدوار على مشاعر الأفراد أثناء تفاعلهم بعضهم مع البعض الآخر . وقد قامت المباريات الادارية نتيجة لقدرة الحاسب الألكتروني (الكمبيوتر) الفائقة في تحليل المعلومات لاتخاذ القرارات المتتابعة تحت ظروف مشابهة للظروف الحقيقية للمنظمة . وتوجد منها صور متعددة ، ويعمل المتدربون في جماعات صغيرة تتنافس كل منها مع الجماعات الأخرى . وتتخذ الجماعات القرارات في اطار نموذج معين صمم لها ؛ وتحلل القرارات بواسطة الحاسب الألكتروني طبقا للنموذج المبرمج فيه ، وينتج عن هذا ارجاع للأثر - تغذية رجعية Feedback لتوجيه القرارات التالية . وعادة يكون الوقت مضغوطا ومحدودا ، فمثلا قد تغطي ربع سنة في التسويق أثناء المباراة في ساعة واحدة . ويسمح ضغط الفترات الزمنية أثناء المباراة في وقت قصير باكتساب خبرات كثيرة وممارسات مختلفة . ويمكن الاسراع في التعلم عن طريق ارجاع الأثر والمناقشة مع أحد مدربي العلاقات الانسانية بعد كل وحدة اتخاذ قرار في المباراة .

ومن واقع خبرة المؤلف أثناء عمله في المعهد القومي للتنمية الادارية والاشتراك في تدريب الدارسين من المديرين ، كانت المباراة الادارية عنصرا أساسيا في برامج الادارة العليا المقيمة (ومدتها ٤ أسابيع) . وكان يخصص للمباراة عادة الأسبوع الثالث ، بعد أن يحصل الدارسون على المعلومات اللازمة من خلال المحاضرات والمناقشات ودراسة الحالات في الأسابيع السابقة . وكان يخصص للمباراة أربعة أيام على الأقل ، يسبقها يومان لشرح المباراة والاعداد لها ، وتنفذ في ثلاثة أيام ، بينما يخصص اليوم الرابع للمناقشة وتقييم المباراة ونتائجها . وكان من الملاحظ الاندماج التام للدارسين في المباراة ، بحيث كان معظمهم يتنازل عن فترات الراحة للاستمرار في انجاز دوره في المباراة . ونظرا لظروف ضغط الوقت والمنافسة ، فان الدارسين كانوا يعملون تحت ظروف التوتر ، وخاصة عند ارجاع الأثر

واخطارهم بموقف الشركة التى يمثلونها بعد اتخاذ كل قرار ، كنا نلاحظ
- كمدربين للعلاقات الانسانية - الآثار النفسية التى تظهر على الجماعة فى
حالة الخطأ فى اتخاذ القرار .

٤ - الشبكة الادارية (التنمية التنظيمية) : Managerial Grid

ان مفهوم « الشبكة الادارية » - التى يطلق عليها أيضا « التنمية
التنظيمية » تقوم على المفهوم الذى وضعه « بليك وموتون » (١) وعلى أساسه
قامت مداخل للتنمية التنظيمية التى قسمت الى جزئين رئيسيين : الأول يعنى
بالضرورة بعملية الاتصال والتفاعل فيما بين الأفراد والجماعات بالمنظمة ،
والثانى هو الخروج بنموذج استراتيجى متكامل للمنظمة يساعد المنظمة على
تحقيق أهدافها ، والعمل على تنفيذ هذا النموذج . ويختلف هذا النظام
التدريبى أساسا عن غيره من الوسائل التى سبق مناقشتها فى أن مفهومه
الأساسى يعتبر المنظمة هدفه الأساسى وليس الفرد أو المجموعات المنعزلة من
الأفراد . فالتعامل مع الجماعات ذوى الحاجات التدريبية الموحدة ، مثل تنمية
مهارات قيادية ، أو تحسين مستوى اتخاذ القرار ، أو المهارة فى حل
المشكلات ؛ يعتبر تعاملًا مع أنشطة جماعية تدرج تحت تنمية الإدارة وليس تنمية
المنظمة . ولتوضيح هذا الفرق ، يمكن القول بأن « تنمية الإدارة » تستهدف
زيادة المعارف لدى المديرين وتنمية مهاراتهم بحيث يستطيعون المشاركة والانجاز
بفاعلية أكبر فى المنظمة ؛ بينما تبحث « تنمية المنظمة » عن خلق البيئة
التنظيمية التى يستطيع المدير من خلالها المشاركة بطريقة فعالة (٢) .

وتتميز التنمية التنظيمية بالخصائص العامة التالية :

- (١) تمثل استراتيجية تعليمية تسعى الى احداث تغيير مخطط .
- (ب) ترتبط التنمية التنظيمية بالمشكلات الحقيقية فى المنظمة أكثر من
ارتباطها بحالات نظرية تناقش فى قاعة الدراسة .
- (ج) تستخدم التنمية التنظيمية أساسا طريقة تدريب المختبرات التى
تعتمد على الخبرة السلوكية المباشرة .

(١) R. Blake, and J. Mouton ; **The Managerial Grid.** (١)
(Houston : Gulf Publishing, 1964).

(٢) M. Berger, and P. Berger ; **Op. Cit.**, pp. 49-50. (٢)

(د) عوامل التغيير التى تطبق فى التنمية التنظيمية عموما تقوم بها هيئات خارجية عن المنظمة التى يراد تغييرها ، أى أن الاستراتيجية تستخدم مستشارى التغيير .

(هـ) توجد علاقات عملية متشابهة بين عوامل التغيير والعوامل القائمة فى المنظمات التى يجرى تغييرها ، أى أن هناك علاقة تعاونية تتطلب الثقة المتبادلة والاتفاق المشترك على الأهداف والوسائل والتأثير المتبادل .

(و) تقوم عوامل التغيير على فلسفة اجتماعية حول القيم الانسانية عموما ، وفى المنظمات على وجه الخصوص ، بما يؤدى الى تشجيع المنظمات على اعتناق فلسفة انسانية فيها (١) .

وتشمل الكلمات والأفكار التى كثيرا ما تذكر فى حلقات التنمية التنظيمية بناء الجماعات والاجماع والانفتاح ، وارجاع الأثر (التغذية الرجعية) ، واجتماعات المواجهة والصراع فيما بين الجماعات ، والاستراتيجية . وطريقة التدريب التى تستخدم غالبا فى « التنمية التنظيمية » هى «تدريب الحساسية» . ولكن التنمية التنظيمية تشمل جوانب أخرى الى جانب ما يشمله تدريب الحساسية . فهى تركز على بناء الجماعات فى علاقات حقيقية ، بينما يركز تدريب الحساسية فقط على بيئة التدريب . وبالإضافة الى ذلك فإن التنمية التنظيمية عملية مستمرة فى تجديد النفس البشرية ، فى حين أن تدريب الحساسية برنامج قصير الأجل . وكما سبق أن ذكرنا فإن التنمية التنظيمية تشمل المنظمة ككل ، بينما يتعامل تدريب الحساسية مع جزء فقط من المنظمة .

★ ★ ★

تقييم التدريب

يقصد « بالتقييم » Evaluation هنا « تقرير مدى فاعلية التدريب » . ولكى يمكن فهم المقصود بهذا التعريف ، ينبغى أن نقسم التقييم الى خطوات منطقية يمكن تحديدها فى الآتى (٢) :

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اساعيل يوسف ؛ المرجع السابق ،

ص ٢٥٧ .

(٢) D. Kirkpatrick ; «Evaluation of Training.» In R. craig (ed.) ; **Training and Development Handbook** (2nd ed.). New York : Mc. Graw-Hill, 1976), Ch. 18.

الخطوة الأولى : « الاستجابة » (رد الفعل) – الى أى مدى كان اهتمام الدارسين بالبرنامج ؟

الخطوة الثانية : « التعلم » – ما هى المبادئ والحقائق والوسائل التى تم تعلمها ؟

الخطوة الثالثة : « السلوك » – ما هى التغيرات فى سلوك انجاز العمل التى نتجت عن البرنامج ؟

الخطوة الرابعة : « النتائج » – ما هى النتائج الملموسة التى تحققت من البرنامج فى شكل خفض التكلفة ، أو تحسين مستوى الجودة ، أو زيادة الانتاجية وما أشبه ؟

وسنناقش هذه الخطوات بشئ من التفصيل .

الخطوة الاولى – الاستجابة (رد الفعل) :

يمكن تعريف هذه الخطوة بالآتى : كيف أو الى أى مدى اهتم الدارسون بالبرنامج وأحبوه . وتساعد النقاط الآتية على تقييم الاستجابة :

- ١ – قرر ما ترغب فى الحصول عليه .
- ٢ – استخدم بطاقة للملاحظات تغطى ما تريد الحصول عليه فى الخطوة السابقة .
- ٣ – صمم البطاقة بالشكل الذى يسمح بتبويب الاستجابات وتصنيفها كميا .
- ٤ – حاول الحصول على استجابات صادقة من الدارسين وذلك باغفال الأسماء .
- ٥ – اسمح للدارس بكتابة تعليقات إضافية بخلاف ما ذكر فى البطاقة .

وفيما يلى مثال لبطاقة استجابة الدار – عير كمما يوضحها الشكل رقم

(٣٨)

الخطوة الثانية - التعلم :

على الرغم من وجود عدة تعاريف للتعلم ، فإننا نكتفى هنا بهذا التعريف
لنناقشة هذه الخطوة : « التعلم هو تلك المبادئ والحقائق والمهارات التى فهمها
الدارسون واستوعبوها » . وبمعنى آخر فالتعلم لا يتضمن مدى فاعلية
تطبيق أو استخدام هذه المبادئ والحقائق والمهارات فى العمل ، فهذا شيء
آخر سنناقشه فى الخطوة التالية .

وفيما يلى بعض التوجيهات التى من شأنها أن تساعد على وضع خطة
لقياس كمية التعلم التى تحققت لدى الدارسين فى برنامج معين :

- ١ - ينبغي قياس درجة تعلم كل دارس بحيث يمكن التعبير عنها كميًا .
 - ٢ - ينبغي أن تجرى عملية قياس قبل بدء البرنامج التدريبي وبعد نهايته حتى
يمكن معرفة كمية التعلم التى حصل عليها الدارس .
 - ٣ - كلما أمكن ، من الأفضل أن تستخدم وسائل موضوعية لقياس التعلم .
 - ٤ - كلما سنحت الفرصة ، تستخدم مجموعة ضابطة (لم تحصل على
تدريب) لمقارنتها أثناء القياس بالمجموعة التجريبية التى حصلت على
التدريب .
 - ٥ - من الأفضل أن تحلل نتائج القياس والتقييم احصائيا حتى يمكن التأكد
من حدوث التعلم فى شكل ارتباطات أو مستويات دلالة احصائية .
- ويمكن استخدام الوسائل الآتية لقياس عملية التعلم :

- ١ - الانجاز فى قاعة الدراسة : من السهل قياس التعلم الذى يحدث أثناء
البرامج التدريبية التى تعتمد على المهارة فى التدريس . ونفع هذه
البرامج فى فئة التدريب على تعليمات انجاز العمل ، أو تبسيط اجراءات
العمل ، أو المهارة فى المقابلة ، أو وسائل الاستقراء (الاستنتاج) ، أو
تحسين مستوى المحادثة أو القراءة أو الكتابة . ويمكن استخدام الأنشطة
الدراسية فى قاعة الدرس مثل وسائل الايضاح والانجاز الفردى للمهارات
المعلّمة والمناقشة التى تتبع تمثيل الأدوار - كوسائل لتقييم التعلم .

- ٢ - الاختبارات الكتابية : عندما يجرى تعلم المبادئ والحقائق ، فإنه يتعذر
تقييم التعلم ، أكثر مما هو فى حالة تعلم المهارات . وهنا تصلح

الاختبارات الكتابية لهذا الغرض • وقد تستخدم اختبارات نفسية موضوعية أعدت لهذا خصيصا لذلك ، وفى حالات أخرى يجرى اعداد اختبارات معينة لمثل هذا القياس • وفيما يلى بعض التوجيهات لاستخدام الاختبارات الموضوعية المقننة لقياس التعلم :

(أ) ينبغي أن يطبق الاختبار على جميع الدارسين قبل بدء البرنامج التدريبي •

(ب) كلما أمكن تستخدم مجموعة مقارنة مع المجموعة التجريبية •

(ج) ضرورة تحليل نتائج الاختبارات التى تطبق على المجموعة قبل التدريب باستخدام وسيلتين احصائيتين : الأولى جدول التقدير الكلى لكل فرد • والثانية جدول الاجابة عن كل سؤال فى الاختبار من حيث الاجابات الصحيحة والاجابات الخاطئة • ومن شأن مثل هذا التحليل - بالإضافة الى تقييم البرنامج - أن يتيح للمستول عن التدريب بعض المعرفة والمعلومات التى لدى جماعة الدارسين قبل بدء الدراسة ، وهذا يعنى أن المدرب يمكنه فى هذه الحالة التركيز على الموضوعات التى اتضح عدم فهم غالبية مجموعة الدارسين لها •

(د) بعد انتهاء الدراسة فى البرنامج التدريبي ، يطبق نفس الاختبار السابق ، أو صورة مكافئة له ، على مجموعة الدارسين وعلى مجموعة مقارنة • وحينئذ يمكن القيام بمقارنة نتائج الاختبارات قبل التدريب وبعده • ومن شأن التحليل الاحصائى لهذه النتائج أن يوضح مدى فاعلية البرنامج من حيث تحقيق التعلم بالنسبة للدارسين •

الخطوة الثالثة - السلوك :

يعتبر تقييم البرامج التدريبية من حيث السلوك فى العمل أصعب من تقييم التعلم أو الاستجابة السابق مناقشتها • ويحتاج الأمر هنا الى مدخل علمى يضع فى اعتباره عوامل عديدة • وهناك عدة نقاط للتوجيه فى هذا المجال ، تتلخص فى الآتى :

١ - القيام بتقدير قياسى منظم عن الانجاز فى العمل ، يطبق قبل بدء البرنامج التدريبي وبعد الانتهاء منه •

٢ - ينبغي أن يقوم بهذا التقدير عن الدارس أحد الآتين بعد ، ويفضل أن يقوم به أكثر من شخص :

(أ) الشخص نفسه الذى يحضر التدريب .

(ب) الرئيس المباشر فى العمل .

(ج) المرءوسين .

(د) زملاء الدارس فى العمل .

٣ - ضرورة التحليل الاحصائى لمقارنة الانجاز قبل التدريب وبعده ، ومدى ارتباط التغيرات التى تحدث بالبرنامج التدريبى .

٤ - ينبغي القيام بتقدير للمتدرب بعد انتهاء التدريب بفترة لا تقل عن ثلاثة شهور ، حتى يتاح للمتدربين الفرصة لتطبيق ما تعلموه أثناء التدريب عمليا ، ويضيف مثل هذا التقدير الكثير الى النتائج السابقة للتقييم .

٥ - ضرورة استخدام مجموعة مقارنة - لم تحضر التدريب - فى مثل هذه الدراسات .

الخطوة الرابعة - النتائج :

يمكن التعبير عن أهداف معظم البرامج التدريبية من حيث نتائجها التى يمكن تلخيصها فى : التقليل من انفاك العمل (دوران العمل) ، التقليل من تكلفة الانتاج ، رفع مستوى الكفاءة ، الحد من المنازعات ، زيادة الانتاجية وتحسين مستواها ، ورفع الروح المعنوية للعاملين . ومن وجهة نظر التقييم ، يبدو من الأفضل تقييم برامج التدريب مباشرة من حيث نتائجها المرغوب فى تحقيقها . وعلى أى الحالات ، فهناك عوامل معقدة وصعبة تعترض تقييم البرامج التدريبية من حيث نتائجها . وعلى ذلك ، فمن الأفضل أن يكتفى المسئولون عن التدريب بتقييم البرامج من حيث الاستجابة والتعلم والسلوك .

وعلى الرغم مما يكتنف تقييم البرامج التدريبية من حيث النتائج ، فهناك بعض البرامج التى يسهل تقييم نتائجها نسبيا . فمثلا ، عند تدريب العاملين للضرب على الآلة الكاتبة لرفع كفاءتهم الانتاجية ، يمكن تقييم النتائج من خلال مقارنة عدد الكلمات التى يكتبها الفرد فى الدقيقة قبل وبعد التدريب . وإذا كان الهدف من التدريب التقليل من المنازعات والخلافات بين العاملين والمشرفين

فى المنظمة ، يمكن تقييم النتائج من خلال مقارنة عدد الخلافات والمنازعات قبل وبعد التدريب . أما اذا كان الهدف من التدريب التقليل من الحوادث فيمكن قياس عدد الحوادث قبل التدريب ومقارنتها بعدد الحوادث بعد التدريب .

ان الهدف الاساسى من المناقشة السابقة هى اثاره دافعية المسؤولين عن التدريب حتى يركزوا اهتمامهم على تقييم البرامج التدريبية ، حيث ان مستقبلهم وكذا مستقبل البرامج التدريبية يعتمد الى حد كبير على قدرتهم فى التقييم والافادة من نتائج التقييم فى تطوير البرامج التدريبية . والهدف الثانى هو توضيح معنى « التقييم » ، وذلك من خلال تقسيمه الى مراحل هى : الاستجابة ، والتعلم ، والسلوك والنتائج .

الخلاصة

يتلخص ما سبق مناقشته خلال هذا الفصل فى النقاط الآتية :

١ - تتخذ البرامج التدريبية فى المنظمات أشكالا عديدة ، ويمكن تصنيفها فى الفئات الآتية : تدريب التهيئة ، والتدريب أثناء العمل ، والتدريب خارج نطاق العمل ، والتدريب الخارجى .

٢ - يقصد بتنمية الأفراد أية حركة مباشرة تتخذها المؤسسة لتغيير سلوك أفرادها . والتدريب وتنمية الادارة هى مصطلحات اجرائية تدخل فى تصنيف تنمية الأفراد ومستغرة فيه ، ولكن رسالة كل منهما تختلف عن الأخرى .

٣ - هناك احتياجات جزئية واحتياجات كلية للتدريب ، ومن أمثلة الحاجات الجزئية الخاصة بشئون الأفراد ما يأتى : الترقيات ، والمتنقلات ، والتقديرات ، والحوادث ، وسجلات رقابة الجودة ، والمنازعات ، والمهام المعينة . أما أمثلة الحاجات الكلية للتدريب فهى : الانشاءات الجديدة ، والمنتجات الجديدة ، واستخدام آلات ومعدات حديثة ، وتغيير معايير الانتاج ، ومؤشرات الاتجاهات ، والسياسات الجديدة ، وتوصيات وتوجيهات رجال الادارة العليا بالمنشأة . وبعد التعرف على الاحتياجات التدريبية ينبغى تحديد أهداف التدريب ، وتصنف هذه الأهداف الى : أهداف اجرائية ، وأهداف انجاز العمل ، وأهداف تعليمية ، وأهداف الاستجابة ، وأهداف النمو الشخصى .

٤ - من الضروري الانتفاع بالخبرات التربوية لحل مشكلات التدريب ، ومن الجوانب التي يمكن الاستفادة منها في هذا المجال ما يأتي : التعميم ، والتكيف ، والفروق الفردية ، والقوى الدافعة على التعلم ، وانتقال أثر التدريب ، وتأثير العوامل الانفعالية .

٥ - تتلخص الوسائل المستخدمة في التدريب في الآتي : المحاضرة ، والمناظرة ، والندوة ، والحلقة الدراسية ، والخبر ، والكتب والمراجع ، والمجلات والدوريات . أما الوسائل التعليمية فتتلخص في : السبورة ، والتمثيلات ، والجداول والرسوم البيانية ، والانجاز ، والخرائط ، والصور ، والشرائح والقطع الشريطية ، المعارض والنماذج ، والسينما والتلفزيون والتسجيلات .

٦ - هناك طرق تقليدية للتدريب على العلاقات الانسانية تتمثل في المحاضرات والمناقشات ، والمؤتمرات ، ودراسة الحالات ، وتحليل الوقائع . أما الوسائل المستحدثة في هذا المجال فهي : الجماعات التدريبية أو تدريب الحساسية ، وتمثيل الأدوار ، والمباريات الادارية ، والتنمية التنظيمية .

٧ - يقصد بالتقييم تقرير مدى فاعلية التدريب . وينبغي أن يقسم التقييم الى أربعة مراحل أو خطوات هي : الاستجابة (رد الفعل) ، والتعلم ، والسلوك ، والنتائج . والمقصود بالمرحلة الأولى هو الى أى مدى اهتم المدارسون بالبرنامج التدريبي وأحبوه . ويقصد بالتعليم هنا تلك المبادئ والحقائق والمهارات التي فهمها الدارسون واستوعبوها . أما السلوك هنا فيعنى مدى تغير سلوك الدارس في انجاز العمل بعد التدريب والخطوة الأخيرة وهي النتائج فهدفها التقليل من دوران العمل ، والتقليل من التكلفة ، ورفع مستوى الكفاية ، والحد من المنازعات ، ورفع مستوى الانتاجية كما وكيفا ، ورفع معنويات العاملين .

★ ★ ★

الفصل الثالث عشر

تطبيقات عملية فى التدريب

تحقيقا للفائدة ، وتدعيما للمناقشات التى تمت فى الفصلين السابقين ، نعرض فى هذا الفصل بعض تطبيقات عملية لبرامج تدريبية ، وأغلبها من واقع البيئة العربية . وسنقسم البرامج على النحو التالى :

أولا : برامج الادارة العليا .

ثانيا : برامج تدريب المشرفين .

ثالثا : برامج متخصصة .

أولا : برامج الادارة العليا

« المدير » هو ذلك الشخص الذى يستلزم عمله أن يقضى على الأقل ٥٠ فى المائة من وقته فى التخطيط ، والترويج ، والتنسيق . ويقصد « بالتخطيط » تقرير نوع الأشياء التى يمكن القيام بها ، ومتى ومن يقوم بها . وهو يتضمن تقرير حجم المشروع ، وأهدافه ، ووسائل انجاز العمل أو تنفيذ العمليات ، ووضع توقعات للانجاز .

ويتضمن « ترويج البرنامج » جميع الجهود التى تشمل العلاقات العامة والمعلومات ، والتعامل مع الجمهور الذى يحتاج المدير الى تعاونه وتأييده وخطوات الحصول على هذا التعاون والتأييد . ويتضمن أيضا تخطيط السياسات والاتصال بالعاملين ، وبمجلس الادارة ، وباقى المديرين والرؤساء بالمنظمة ، وبالجمهور ، وبالمستهلكين ، وسائر الجماعات التى تتأثر بالمنظمة أو الذين تؤثر آراؤهم على المنظمة .

ويشير « التنسيق » الى تحديد من يقوم بالعمل ، والى ربط تفكير الجماعات المتضمنة فى العمل وأفعالها . والتنسيق هو حصة جهود وأفعال عديدة تتضمن اتخاذ قرارات ، وتحديد أهداف ، والمبادرة الى التعديل

والتغيير ، والموافقة على قرارات فى جوانب شتى لتجنب أى تضارب بين الآراء .

وفيما يلى ملخص لوجهات النظر المختلفة التى أسفرت عنها شتى البحوث فيما يتعلق بصفات المدير الناجح (١) :

١ - نتيجة للبحوث المتعلقة بالقيادة ، ظهر أن العوامل الآتية ذات أهمية كبيرة فى الإدارة :

- (أ) المقدرة : وتتضمن الذكاء ، والليقظة العقلية ، والقدرة اللفظية ، والأصالة فى التفكير ، والحكم الصادق .
- (ب) التحصيل : ويشمل الاستعداد الأكاديمي ، والمعلومات ، والمعرفة .
- (ج) المسؤولية : وتتضمن الاستعداد لتحمل المسؤولية ، والمبادأة ، والمثابرة ، والاقدام ، والثقة بالذات ، والرغبة فى التقدم والتفوق .
- (د) المشاركة : وتشمل النشاط والاستعداد الاجتماعى ، والتعاون ، والمرونة .
- (هـ) المكانة : وتتضمن المركز الاجتماعى والاقتصادى ، وكسب ثقة الآخرين وحبهم وتقديرهم .

٢ - أسفرت دراسة شملت خواص المديرين عن الصفات الأساسية الآتية :

- (أ) القدرة على العمل بكفاءة تحت ظروف الضغط والاحباط .
- (ب) الاهتمام بالحصول على مشاركة الآخرين فى حل المشاكل .
- (ج) القدرة على النقد الذاتى الموضوعى .
- (د) القدرة على التعبير عن الرأى الشخصى بلباقة وحرية .
- (هـ) القدرة على تحديد أهداف واقعية .
- (و) القدرة على تقليل النجاح بالعرفان ، والهزيمة بالصبر والمثابرة .
- (ز) القدرة على مواجهة العدوان بهدوء .

(١) سبور على النحو الذى ذكره : سبور ، المدير الناجح ، سلسلة الاقتصاد والإدارة ، العدد الثالث - جيب ١٩٩٦ هـ - ١٩٩٧ م .

(ح) القدرة على تحمل القرارات المضادة الصادرة من الرؤساء دون
تذمر .

٣ - يمكن تلخيص الصفات المهنية والعقلية والشخصية اللازم توافرها فى
المدير الناجح فيما يأتى :

(أ) الخبرة السابقة فى الأعمال القيادية والادارية .

(ب) الكفاية المهنية .

(ج) المهارة فى شئون الأفراد ، وهى تتضمن القدرة على فهم العاملين
وتقديرهم وتقييم أعمالهم ، والقدرة على تنمية العاملين .

(د) القدرة اللفظية : بمعنى استخدام الكلمات المناسبة والمفاهيم فى
الزمان والمكان الملائمين ، ومعرفة مدلول الألفاظ وما يرتبط بها من
تعبيرات انفعالية ، والمهارة فى التعبير الشفهي والكتابي .

(هـ) القدرة على الاستدلال ، بمعنى تحليل الأرقام والاحصاءات وربطها
بالواقع ، وترجمة المفاهيم اللفظية الى أرقام وترجمة الأرقام الى
كلمات وعبارات دالة ، وكذا الاستدلال المجرد أى الخروج بالمبادئ
والمفاهيم من المواد غير اللفظية .

(و) قوة الذاكرة ، أى القدرة على تذكر الأشياء والأفكار والأشخاص .

(ز) القدرة العقلية العامة : أى الذكاء واليقظة العقلية ، والقدرة على
التصرف فى المواقف العادية ، ومواجهة المشكلات اليومية . هذا
بالإضافة الى الذكاء العلمى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف
الطارئة .

(ح) القدرة على إصدار الحكم السليم الصادق على المواقف
والأشخاص ، مما يؤدى الى اتخاذ قرارات شديدة .

(ط) المرونة والتوافق بالنسبة للظروف المتغيرة .

(ى) القدرة التنظيمية ، بمعنى تقبل وتفهم الحاجة الى وجود تنظيم
للعمل ، واجراءات واضحة ، وقواعد وضوابط للعمل ، والقدرة
على ادراك أهمية التنسيق بين الوحدات الانتاجية لتحقيق أهداف
المنظمة .

(ك) الثقة بالذات دون غرور .

(ل) المنضج الانفعالى .

(م) مستوى الطموح الملائم لامكانيات الشخص ؛ ويتضمن الرغبة الصادقة فى تحمل المسئولية بدافع من الرغبة فى السلطة أو تحقيق المكانة أو المركز الاجتماعى .

(ن) الاستعداد الاجتماعى ؛ أى القدرة على التصرف فى المواقف الاجتماعية بلباقة ، والقدرة على التعامل مع الآخرين والتعاون معهم ، والقدرة على ادراك الظروف الاجتماعية .

(س) الالتزام بالمعايير والقيم الأخلاقية .

(ع) التوافق الشخصى .

(ف) المشجاعة والاقدام .

(ص) العدالة والحزم .

ويلاحظ أن هذه المجموعة من الصفات يشترك فيها المديرون بصفة عامة . ولكن ينبغى ألا يفوتنا أن طبيعة العمل تغلب صفات معينة على أخرى ، فمثلاً نجد أن مدير التسويق يحتاج الى صفات شخصية واجتماعية تستلزمها طبيعة عمله الذى يتطلب الاتصال بالآخرين باستمرار ، بينما نجد أن مدير التخطيط أو البحوث يحتاج الى التحليل والاستدلال أغلب الوقت .

بعد مناقشة أهم الصفات التى أسفرت عنها غالبية البحوث المتعلقة بتحديد صفات المدير الناجح ، يبدو من المعقول أن ننقل الى بعض البرامج التدريبية التى تستهدف تنمية مثل هذه الصفات والمحافظة على مستواها .
وحيث ان « الادارة بالأهداف » هى من الاضافات الحديثة للادارة ، فسنركز عرضنا لبرامج المديرين المتعلقة بالادارة بالأهداف .

الادارة بالأهداف : Management by Objectives

أول من نادى « بالادارة بالأهداف » هو « دركر » (١) فى كتابه « ممارسة الادارة » عام ١٩٥٤ . وكانت وجهة نظره تتلخص فى الآتى : ان منشآت الأعمال تحتاج الى « مبدأ ادارة » يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسئولية ، وفى نفس الوقت يعطى توجيهها بوحدة الرؤية الشاملة ، كما ينمى

(١) P. Drucker ; **The Practice of Management.** (New-York Harper, 1954).

روح الفريق وينسق أهداف الأفراد فى أهداف عامة مشتركة • ان المبدأ الوحيد الذى يحقق ذلك هو : « الادارة بالاهداف والرقابة الذاتية » • ومن هنا بدأ النظر الى الادارة بالاهداف من عدة زوايا • فالبعض ينظر اليها على أنها طريقة للادارة لا تختلف كثيرا عن الادارة المعروفة لسنوات طويلة ؛ فى حين أن البعض الآخر يعتبر الادارة بالاهداف هى فلسفة جديدة للادارة ، يتطلب الأخذ بها تغييرا فى المفاهيم وفى الافتراضات الأساسية عن الانسان ودوافعه وسلوكه •

وبشكل اجمالى يمكن التمييز بين عدة وجهات نظر للادارة بالاهداف للدول المختلفة •• فى أمريكا ينظر الى الادارة بالاهداف على أنها أساسا نظام للتحفيز الفردى والمشاركة فى الادارة وتقييم الأداء • أما فى إنجلترا فينظر الى الادارة بالاهداف على أنها نظام للتخطيط على مستوى المنشأة كاستراتيجية ادارية • أما فى كندا فقد استخدمت الحكومة مفهوم الادارة بالاهداف على أنه نظام للتقدير والتقييم ، تقوم بتطبيقه ادارة الأفراد كبديل لتقييم الأفراد على أساس النظام التقليدى •• أى سلوك الموظف وشخصيته وطريقة عمله (١) •

ويمكن تحديد السمات الرئيسية للادارة بالاهداف كالاتى : الادارة بالاهداف والنتائج ادارة من خلال أهداف للمناصب الادارية ، توضع مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء ، بحيث تترابط بعضها ببعض الآخر ، رأسيا وأفقيا ، وبحيث تكون أساسا لأية تحسينات : فى الهيكل التنظيمى والسلطات والعلاقات ، ونظم تدفق المعلومات ، ونظم المكافآت والترقيات ، وبرامج التدريب والتطوير الذاتى والفردى والجماعى ، والرقابة الذاتية ، وتقييم الأداء • وعلى ذلك فان السمات الرئيسية للادارة بالاهداف هى :

أولا : وضع أهداف لكل منصب من المناصب الادارية •

ثانيا : اشتراك المرؤوسين والرؤساء فى وضع أهداف المناصب الادارية •

ثالثا : تراتب الأهداف بعضها ببعض الآخر رأسيا وأفقيا •

(١) سيد الهوارى : الادارة بالاهداف والنتائج • (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦) ، ف ٣ •

رابعاً : أهداف المناصب الإدارية أساس أى تحسينات فى :

- ١ - الهيكل التنظيمى والسلطات (الصلاحيات) والعلاقات .
- ٢ - نظم تدفق المعلومات اللازمة للرقابة الذاتية .
- ٣ - نظم المكافآت والترقيات .
- ٤ - برامج التدريب والتطوير الذاتى والفردى والجماعى .

خامساً : نتائج المناصب الإدارية أساس :

- ١ - الرقابة الذاتية .
- ٢ - تقييم الأداء (١) .

بعد هذا العرض السريع لمفهوم « الإدارة بالأهداف » وتوضيح سماتها الرئيسية ، نعرض فيما يلى خلاصة لبعض البرامج والتجارب التى طبقت فى مجال « الإدارة بالأهداف » فى بعض الدول الأجنبية وتقييم لهذه التجارب ، مع عرض شامل لتجربة مصرية عن « الإدارة بالأهداف والنتائج » .

دراسة مجلس المؤتمرات (٢) :

قام « مجلس المؤتمرات » بتقييم التجربة التى طبقت فى أربع شركات كبيرة ونشر نتائج الدراسة فى دراسة بعنوان « الإدارة بالأهداف ومن خلال الأهداف » . وفيما يلى تلخيص لهذا التقرير :

لقد أثبتت الدراسة فى تلك الشركات أن الإدارة بالأهداف حققت الفوائد الآتية على وجه الخصوص :

١ - تحسين فى أداء الإدارة :

لقد أثبتت الدراسة أن أهم فائدة لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف كانت تحسين أداء الإدارة ؛ أى تحسين عملية الإدارة ذاتها ، حيث تقول الشركات

(١) سيد الهوارى ؛ المرجع السابق ، ص ٦٩ - ٧٠ .

(٢) The Conference Board ; «Managing by and with Objectives.» **Studies in Personnel Policy**, no. 212 (New York : The Conference Board, 1973).

التي طبقت النظام أنها أصبحت أكثر قدرة على تحقيق الأشياء التي يراد تحقيقها . فمثلا اذا وضع أحد المشرفين هدفا لتحديد نوع معين من تكاليف الانتاج فان التكلفة تنخفض . واذا وضع مدير التسويق خطة لتقديم منتج جديد فى يناير مثلا فانه غالبا ما يظهر هذا المنتج فى الشهر المحدد . واذا وضع مدير المحاسبة هدفا بأن يقدم معلومات محاسبية مفيدة للإدارة ، فان الإدارة غالبا ما تذكر أن المعلومات المحاسبية كانت ذات فائدة لها .

٢ - تحسين فى التخطيط :

يقول المديرون الذين طبقوا نظام الإدارة بالأهداف أنه اذا سيطر أحد المديرين على النظام فانه سيستطيع - دون شك - أن يخطط بشكل أفضل . لقد ذكر المديرون أنهم كانوا قبل تطبيق النظام لا يركزون على النتائج بل كان محور اهتمامهم هو الأعمال المطلوب القيام بها . وبعد تنفيذ نظام الإدارة بالأهداف أصبحوا يفكرون فى الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها أولا ، ثم يفكرون بعد ذلك فيما يجب القيام به من أعمال لتحقيق تلك النتائج . أنهم يذهبون الى القول بأن التخطيط - بعد تطبيق نظام الإدارة بالأهداف - أصبح أكثر شمولا . فانهم يحاولون أن يفكروا - على الأقل - فى كل ما سيحتاجونه لتحقيق الأهداف ويحاولون التأكد من وجود تلك الموارد حينما يطلبونها .

٣ - تحسين فى المراقبة :

لقد اكتشف المديرون الذين طبقوا نظام الإدارة بالأهداف أنهم كونوا مفهوما جديدا للمراقبة ، وتقديرا جديدا لضرورتها . فقد كانوا يشعرون قبلا أن المراقبة نوع من السلاح المسلط على رقابهم ، ولكن بعد تطبيق نظام الإدارة بالأهداف أصبحوا يشعرون أن المراقبة هى عجلة قيادة السيارة حيث يقررون عن طريقها الاتجاه الذى يريدونه . ويشعر المديرون كذلك أنهم من خلال تفكيرهم المسبق فى المشكلات المتوقعة أصبحوا أكثر استعدادا لتقبل أية مشكلات وأكثر قدرة على حلها . بينما كانوا فى الماضى - قبل تطبيق النظام - لا يفكرون فى المشكلات الا عند حدوثها ، وحينئذ يفكرون فى حلها .

٤ - تحسين فى المراقبة الذاتية :

ان أكبر راحة يشعر بها المديرون فى الشركات التي طبقت النظام كانت ناتجة عن التغيير الذى حدث فى مفهوم المراقبة ، فبعد أن كانت « المراقبة على

أشخاص ، أصبحت « الرقابة على عمليات » • فالمدیر يعرف المطلوب منه ، ولديه المقاييس المتاحة لمعرفة تقدم سير العمل الذى يقوم به • انه - بهذا الأسلوب - لايتماد على رئيسه ليقول له ماذا حدث أو ما يجب حدوثه • ان الرئيس يتدخل فقط اذا ما جعل المدير المشكلة تمضى بعيدا دون علاج • ومن الطبيعى أن لذلك فوائد كثيرة ، كما ذكر المديرين الذين عملوا فى ظل الادارة بالأهداف •

٥ - تحسين فى العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين :

من بين الفوائد الكبيرة التى نتجت عن عدم « الاشراف المحكم » للرؤساء أن تحسنت العلاقات بين مجموعة المديرين ، وخاصة العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين • ان المديرين - باعتبارهم مرءوسين - أصبحوا يسهمون بشكل كامل فى وضع الأهداف واعداد برامج العمل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف • وعلى الرغم من أنه قد يحدث تعديل أو تغيير فى الأهداف التى وضعوها عند مناقشتها مع رؤسائهم ، فان أفكارهم ستجد اهتماما كبيرا من جانب رؤسائهم ، بما يحقق لهم الاعتراف والتقدير •

والمديرون - باعتبارهم رؤساء - يؤكدون أن هناك أساسا أفضل للحديث مع مرءوسيههم • فعندما يكون البحث عن طريق جديدة لتحقيق أهداف معينة . سيخرج المدير من المناقشة بمعرفة مدى كفاءة المرءوسين وصفاتهم الشخصية • ولما كان المرءوسون منغمسين بشكل جدى فى عمليات تحديد الأهداف وتحقيقها ، فان اقتراحات الرئيس تكون مقبولة لدى المرءوسين خاصة اذا كانت تشير بملاءمتها للنتائج المرجوة •

وقد لوحظ فى جلسات تقييم الأداء فى ظل نظام الادارة بالأهداف . تحسين فى العلاقات أثناء الجلسات • فلقد كان الرئيس فى الماضى يحاول أن يصدر سلسلة من الأحكام حول عمل المرءوس ويوجه النقد لعمله • ولكن فى ظل الادارة بالأهداف أصبحت عملية تقييم الأداء عملية مريحة للمرءوس ، حيث يلعب دورا متساويا مع الرئيس • فالاثنتان يعرفان الأهداف المطلوب تحقيقها ، ويستخدمان نفس المقاييس لمقارنة النتائج بالأهداف • وقد تختلف وجهات النظر ، ولكن كلا من الرئيس والمرءوس ينطلق من « خلفية معرفية » واحدة • فغالبا ما تتحول جلسة التقييم - طبقا لما ذكره المديرين الذين طبقوا النظام - الى جلسة « سعى مشترك » نحو طرق أفضل للادارة •

ان نظام الادارة بالاهداف يمكن أن يخلق ببساطة وسهولة « روح الفريق » فى المنظمة بشكل لا يخلقه أى نظام آخر ، وهذا هو رأى الكثيرين من المديرين الذين طبقوا النظام .

٦ - تحسين القدرات الادارية للمديرين وتطويرها :

لقد أثبت نظام الادارة بالاهداف أنه أداة جيدة لتطوير القدرات الادارية للمديرين . فلقد ذكر أخصائيو التدريب والتطوير الادارى بالشركات التى طبقت النظام أن هذا النظام قد حقق معظم أهداف برامج التدريب والتطوير الادارى . وذلك على أساس أن كل رئيس مسئول قام من خلال نظام الادارة بالاهداف بتطوير مرءوسيه بطبيعة الحال ، دون أن يدري أنه يطور مرءوسيه . ان معظم الكلام العملى للمدير عن الأهداف والخطة والتقييم وملاءمة التنظيم والتنسيق . ثم رد المرءوس والمناقشة المستمرة لأحسن أسلوب لتطوير الادارة . ولما كان هذا يحدث بين كل مدير ومرءوسيه فى المنظمة ، فان هذا النوع من التطوير للادارة وللمديرين يصبح تطويرا للمنظمة ككل .

وعلى الرغم من الفوائد السابق ذكرها ، الا أن المديرين ذكروا أن هناك مشكلتين أساسيتين هما : صعوبة تعلم المديرين الادارة بالاهداف لشعورهم بأن ذلك يستغرق عدة سنوات ، والمشكلة الثانية هى صعوبة احداث التغييرات التنظيمية .

دراسة « كارول » و « توسى » (١) :

قام « كارول » و « توسى » بدراسة ميدانية لمعرفة رد فعل الشركات التى طبقت نظام الادارة بالاهداف ، وكانت عينة البحث تشمل ٥٠ مديرا من مختلف المستويات . وقد تم توجيه أسئلة لهم عن المزايا التى عادت عليهم من تطبيق نظام الادارة بالاهداف ، والمشكلات التى واجهتهم فى تطبيق النظام ومقترحاتهم .

وتوضح الجداول من (٢٩) الى (٣٢) تحليل اجابات المديرين الذين شملهم البحث عن الأسئلة .

(١) S. Carrol, and H. Tosi; **Management by Objectives; Application and Research.** (N.Y.: Macmillan, 1973).

السؤال الأول :

ما هي اغراض برنامج الادارة بالاهداف كما تتصورها ؟ وما هو منطق هذا المنهج ؟

ويوضح الجدول رقم (٢٩) تحليل الاجابة عن هذا السؤال

الاعداد (٤٨)	%	الأغراض والمنطق
١٧	٣٥ر٤	١ - ربط التقييم بالأداء .
١٢	٢٥ر٠	٢ - مساعدة المدير فى التخطيط .
١١	٢٢ر٩	٣ - تحفيز المديرين .
		٤ - زيادة تفاعل المرءوسين مع الرؤساء و « التغذية الراجعة » (المرتدة) .
١١	٢٢ر٩	٥ - تطوير القدرات الادارية الكامنة .
٨	١٦ر٦	٦ - ربط اهداف الشركة بأهداف الادارة
٨	١٦ر٦	٧ - المديرون يعرفون وظيفتهم تماما .
٦	١٢ر٥	٨ - اعطاء الادارة العليا صورة عما يجرى فى الواقع .
٤	٨ر٣	٩ - نادى للادارة لمناقشة ضغوط الأداء
٣	٦ر٣	١٠ - لا شيء .
٧	١٤ر٥	

جدول رقم ٢٩ - أغراض الادارة بالاهداف

كما يراها المديرون

السؤال الثانى :

ما هى مزايا الادارة بالأهداف ؟

ويوضح الجدول رقم (٣٠) تحليل الاجابة عن هذا السؤال .

المزايا	العدد (٤٨)	%
١ - أعرف ما هو المطلوب منى بالتحديد .	٢٨	٥٨ر٦
٢ - تجبر على التخطيط ووضع مواعيد محددة .	٢٠	٤١ر٦
٣ - تجبر على الاتصالات « والتغذية المرتدة » بين الرئيس والمرؤسين .	١٥	٣١ر٢
٤ - تزيد من ادراك الناس لأهداف الشركة .	٩	١٨ر٧
٥ - تسجل كتابة علاقة تقييم النتائج بالأهداف .	٨	١٦ر٦
٦ - تركّز على التطوير الذاتى .	٧	١٤ر٥
٧ - أعرف موقفى بالتحديد .	٦	١٢ر٥
٨ - تنسق الأنشطة نحو أهداف الشركة	٦	١٢ر٥
٩ - توجه الدوافع والضغط نحو الأداء الجيد .	٥	١٠ر٤
١٠ - تحسين الأداء .	٤	٨ر٣
١١ - مساعدة عامة .	٣	٦ر٢
١٢ - ليست هناك فائدة .	٥	١٠ر٤

جدول رقم ٣٠ - مزايا الادارة بالأهداف

كما يراها المدبرون

السؤال الثالث :

عن المشكلات والعيوب المرتبطة بتطبيق نظام الادارة بالاهداف .

ويوضح الجدول رقم (٣١) تحليل الاجابات .

المشكلات والعيوب	العدد (٤٨)	%
١ - متطلبات رسمية زائدة . (أوراق ونماذج ومناقشات) .	٢١	٤٣٫٧
٢ - غير محققة للاستفادة الكاملة منها .	١٠	٢٠٫٨
٣ - الحاجة الى اعطاء اعتبار لأهداف مختلفة لوظائف مختلفة فى مستويات مختلفة .	٧	١٤٫٥
٤ - « تغذية مرتدة » غير جيدة .	٧	١٤٫٥
٥ - عدم الاشتراك فى نظام الادارة بالأهداف .	٧	١٤٫٥
٦ - عدم الرغبة فى الالتزام بالأهداف بشكل رسمى .	٥	١٠٫٥
٧ - غياب المعلومات عن الصفات الشخصية .	٢	٤٫٢
٨ - لا توجد مشكلات حقيقية .	١٨	٣٧٫٥

جدول رقم ٣١ - مشكلات تطبيق الادارة بالاهداف

كما يراها المديرون

السؤال الرابع :

ما هو المطلوب عمله لتحسين تطبيق الادارة بالأهداف ؟

ويوضح الجدول رقم (٣٢) تحليلًا للإجابات

المقترحات	العدد (٤٨)	%
١ - عمل ضمانات للمتابعة « والتغذية المرتدة » .	٢٤	٥٠.٠
٢ - اعادة وضع الأهداف فى حالة الظروف المتغيرة .	٢٠	٤١.٦
٣ - استخداماها بواسطة المديرين فى الادارة العليا حتى يمكن معرفة أهدافهم عند المستويات الأقل .	١٩	٣٩.٥
٤ - شمولها على تقييم « الشخص » بالإضافة للأهداف .	١٦	٣٣.٣
٥ - الدعم القلبى والفكرى للادارة العليا .	١٥	٣١.٣
٦ - زيادة فهمها وكيفية وضع الأهداف .	١٢	٢٤.٩
٧ - شمولها على متطلبات عادية للوظيفة .	١٠	٢٠.٨
٨ - ربط الأهداف الزمنية للوحدات بعضها ببعض الآخر .	٧	١٤.٥
٩ - الاشتراك الحقيقى فى وضع الأهداف .	٥	١٠.٤
١٠ - اقتراحات أخرى .	١١	٢٢.٩

جدول رقم ٣٢ - مقترحات المديرين لتحسين

الادارة بالأهداف

تجربة مصرية للإدارة بالأهداف والنتائج (١) :

قام بهذه التجربة « مكتب الهوارى للاستشارات الادارية » عام ١٩٧٥ فى احدى شركات القطاع العام التى تعمل فى مجال الصناعة • وسنركز فى عرض هذه التجربة على توضيح بداية الفكرة فى الشركة وتطورها ، وتصور مكتب الاستشارات عن المنهج الفعال للتطوير التنظيمى ، وبيان كيفية ادخال النظام ، والتهيئة الفكرية ، وتقديم بعض النماذج وأوراق العمل ، وعرض بعض وجهات نظر المسؤولين بالشركة ، ثم الدروس المستفادة •

بداية الفكرة فى الشركة :

فى منتصف عام ١٩٧٤ رأت ادارة الشركة ضرورة اعداد هيكل تنظيمى جديد للشركة يتوافق مع احتياجاتها الوظيفية ومع ظروفها وطبيعة نشاطها فى وضعها الجديد ، بعد تحقيق التكامل فى مصانعها واتمام تشغيل باقى مشروعاتها ، بحيث يكون الهيكل التنظيمى الجديد كاملا ومستوفيا لجميع المقومات اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية للشركة •

وعلى ذلك لم تكن الفكرة فى الشركة تطبيق « نظام الادارة بالأهداف » على وجه التحديد ، ولكن الفكرة كانت اعادة تنظيم الشركة (هياكل تنظيمية واختصاصات ومقررات وظيفية) ، وكذلك كل ما يمكن اتخاذه لتحقيق الأهداف •

تصور مكتب الاستشارات عن المنهج الفعال « للتطوير التنظيمى » :

لقد أحس مكتب الاستشارات الادارية أن الحلول الجزئية لن تحقق نتائج فعالة ، لارتباط التنظيم بنظم التشغيل ونظم العاملين واللوائح المالية • ومن المقابلات الاستطلاعية مع رئيس مجلس ادارة الشركة وبعض المديرين المسؤولين عن القطاعات المختلفة ، اتضحت ضرورة تطوير نظام العمل والادارة فى المصانع ، بحيث تنطلق لتحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة فى ضوء المعطيات والظروف التى تعيشها الشركة فى اطار ظروف البلاد خاصة بعد حرب أكتوبر •

(١) سيد الهوارى ؛ المرجع السابق ، ف ٩ •

ولقد شعر مكتب الاستشارات أنه لتحقيق أية نتائج من خلال أشخاص قائمه يجب أن يكون هناك التزام من جانب الأفراد . ولكى يكون هناك التزام عن الأفراد قائمه ينبغي الاهتمام بمصالحهم الشخصية ، وبالتالى فمن الضروري ربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف الشركة . وقد تأكد للفريق الاستشارى - بعد دراسة الطريقة المميزة للإدارة التى يتبعها المدير الفعال « الذى يهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية اهتماما كبيرا ، وينسج الأهداف الشخصية فى أهداف المنظمة التى يديرها) - أن المطالبة بتطبيق « الإدارة بالأهداف » يجب أن تأتى من الأشخاص المنفذين للنظام . ولذلك كانت الفكرة أن يتم عقد برنامج تدريبي بتسمية غير « الإدارة بالأهداف » تعالج فيه موضوعات تجعل الدارسين يشعرون أنهم بحاجة الى نظام أكثر فاعلية من الحلول الجزئية . ومن هنا قرر المكتب الاستشارى - بالاتفاق مع إدارة الشركة - عقد برنامج استطلاعى يسمى « برنامج القيادة الإدارية » .

ولقد كان الهدف من برنامج القيادة الإدارية أساسا أحداث تهيئة فكرية عند مجموعة المديرين بالشركة ، من خلال مناقشة أحوال الشركة وأحوالهم وأفكارهم . وقد ركز أسلوب البرنامج على دراسة الحالات والمناقشات أكثر من المحاضرات .

ولضمان الجدية والاهتمام من رئيس مجلس الإدارة ، فقد قرر أن تعقد الاجتماعات فى مكتبه فى عشر جلسات مسائية (ثلاثة أيام فى الأسبوع) . وقد أدى حضور رئيس مجلس الإدارة لهذه الاجتماعات فاعلية كبيرة ، إذ أحس المشاركون فى الجلسات برغبة الإدارة العليا واهتمامها بالبرنامج . وكانت الصراحة متوفرة فى المناقشات ، واندمج الحاضرون فى المناقشات وازداد إقبالهم عليها .

عناصر جلسات التهيئة الفكرية (برنامج القيادة الإدارية) :

كان الهدف من هذا البرنامج أحداث تهيئة فكرية عند مجموعة المديرين بالشركة . وبهذا التصور ، فهو برنامج استطلاعى لتدارس المشكلات والفرص المتاحة وإمكانات التغيير الى الأفضل . وكان التركيز فى برنامج القيادة الإدارية على « المفاعلية الإدارية » Managerial Effectiveness

ويوضح الجدول رقم (٢٣) عناصر موضوعات برنامج القيادة الإدارية للشركة .

اليوم	التاريخ	الموضوع	ملخص هدف الجلسة
١	١٩٧٥/٢/٤	دراسة حالة : هل نرقى الموظف الذى أدى عملاً ممتازاً أم نؤجل ترقيته حتى يتم تدريب شخص آخر يحل محله .	« كيفية حل المعضلة الادارية » كمدخل لمعرفة معنى « مدير » managerial Dilemma
٢	١٩٧٥/٢/٥	استمرار دراسة الحالة : مناقشات حول معنى «مدير» .	معرفة « المبرر من وجود » مدير Raison d'être
٣	١٩٧٥/٢/٦	دراسة حالة : ومناقشات عن كيفية تحديد « حجم المشكلة » .	التمييز بين « المدير الرشيد » Rational Manager و « المدير الفعال » Effective
٤	١٩٧٥/٢/١١	المدير الفعال : محاضرة ومختبر سلوكى (تطبيق اختبار تشخيص النمط القيادى) .	اكتشاف الذات ، واستعداد للتغيير الذاتى .
٥	١٩٧٥/٢/١٢	الانماط المختلفة من المديرين .	المقارنة على مستوى الانماط ومستوى الأشخاص .
٦	١٩٧٥/٢/١٢	أوراق عمل عن وحدة الرؤية الشاملة . أوراق عمل عن كيفية اعداد مجالات النتائج . الشروط الواجب مراعاتها فى مجالات النتائج .	

جدول رقم ٣٣ - عناصر موضوعات برنامج القيادة الادارية

وقد تم التوصل الى جوهر عملية الادارة بالاهداف والنتائج ، وهى
عملية وضع اهداف للمناصب الادارية حسب الخطوات الآتية :

● اعداد مجالات نتائج لكل منصب ادارى رئيسى (مركز مسئولية عن
نتائج) .

● اعداد مقاييس لكل مجال .

● وضع اهداف رقمية فى زمن محدد .

وأصبح من الضرورى توزيع أوراق عمل عن مجالات النتائج للمناصب
الادارية .

أوراق العمل الأولى :

من المسلم به أن « نظام الادارة بالاهداف » لا يمكن تعلمه ذاتيا فيما
يختص باعداد مجالات النتائج ومقاييس كل مجال . ومن هنا قام مكتب
الاستشارات بوضع عدة أوراق عمل أولية بعنوان أوراق عمل عن « وحدة
الرؤية الشاملة » . وقد سميت أوراق عمل حيث ان وظيفة مكتب الاستشارات
ليست تطبيق النظام ، ولكن مهمته مساعدة المديرين فى تطبيق النظام .
فمجالات النتائج لا يمكن أن يضعها المكتب الاستشارى ، ولكنه يستطيع أن يقدم
أوراق عمل عنها بحيث تكون السلطة النهائية لقبولها أو رفضها عند المسئولين
عن تحقيق تلك النتائج . ويجب أن تكون هذه الحقيقة واضحة تماما فى أذهان
من يطبق « نظام الادارة بالاهداف والنتائج » .

وتوضح الأشكال من (٣٩) الى (٤١) بعض أوراق العمل فى مجالات
النتائج وسميت « مناطق الفاعلية ومقاييسها » Effective Areas وتغير
اسمها فيما بعد الى « مجالات نتائج » Result Areas لسهولة فهمها
وانتشارها فى العالم .

مستسل	مناطق الفعالية (للمبيعات)	مقاييس الفعالية (للمبيعات)	تحتاج سنة ١٩٧٣	تحتاج سنة ١٩٧٤
١	الكمية المباعة (مستوى المبيعات)	نسبة المبيعات الحالية للسنة السابقة لكل صنف (كمية وقمة)		
٢	الرقابة على المخزون التام	نسبة العجز أو الزيادة الى اجمالي رصيد أول السنة		
٣	الأسواق الجديدة (المناطق البيعية الجديدة) *			
٤	التفاعل البيعي أو الانتشار البيعي داخل المناطق البيعية			
٥	العملاء الجدد			
٦	المنتجات الجديدة			
٧	التوزيع (منافذ ٠٠ عدائته ٠٠ تدفقه)			
٨	رضا المستهلكين			
٩				
١٠				

شكل رقم ٣٩ - ورقة عمل عن مناطق الفعالية ومقاييسها للمبيعات المحلية والتصدير

نتائج سنة ١٩٧٤	نتائج سنة ١٩٧٣	مقاييس الفعالية (للعلاقات الصناعية)	مناطق الفعالية (للعلاقات الصناعية)	مستسل
			اختصاصه	١
			الصف الثاني للقيادات	٢
			سياسة شؤون الأفراد	٣
			العلاقات مع النقابات	٤
			الأمن	٥
			التطوير السلوكي	٦
			التدريب	٧
		نسبة القياد ، نسبة الاستقلالات والفصل والنقل الخارجي الى اجمالي العاملين	اجابية العاملين	٨
				٩
				١٠

شكل رقم ٤٠ - ورقة عمل عن مناطق الفعالية ومقاييسها للعلاقات الصناعية

نتائج سنة ١٩٧٤	نتائج سنة ١٩٧٣	مقاييس المعايير (للشئون المالية)	مناطق المعايير (للشئون المالية)	مستسل
		نسبة تغطية اجمالي مصادر التمويل طويلة الاجل الى الاصول الثابتة وما في حكمها	ميكال التمويل	١
		- نسبة التداول	المسئولية	٢
		- نسبة المسئولية	البيانات المطلوبة لاجهزة خارجية	٣
			البيانات المطلوبة للإدارة (بيانات ادارة)	٤
			تصنيف المعلومات	٥
		- متوسط فترة التحصيل	حسابات القبض	٦
		- متوسط فترة الائتمان	الاستثمار في المخزون	٧
		- فترة التخزين للائتمان	التكاليف	٨
		- فترة التخزين للخامات	المراجعة	٩
			مراقب الاموال	١٠
			التقرير السنوي	١١
				١٢

شكل رقم ٤١ - ورقة عمل عن مناطق المقاييس ومقاييسها للشئون المالية

المدرس المستفاد :

يمكن تلخيص الدروس المستفادة من تجربة « الادارة بالأهداف » فى الآتى :

١ - أن بداية ادخال النظام تحدد نهاية النظام • فيجب أن يتم الحصول على الدعم الفكرى والايمان بالفكرة ابتداء من الادارة العليا الى مستويات التنفيذ •

٢ - أن الادارة بالأهداف والنتائج لا يمكن تعلمها ذاتيا • فلا ينبغي مطالبة مجموعة من المديرين - أيا كان مستواهم - بتطبيق الادارة بالأهداف موضع التطبيق العملى بشكل منهجى ، ولا سيما فيما يتعلق بوضع مجالات نتائج المناصب الادارية ومقاييس كل مجال •

٣ - أن الادارة بالأهداف والنتائج تغيير فى فلسفة الادارة ، أى تغيير جذرى فى أسلوب الادارة • وبالتالي يجب على المديرين فى أية شركة استيعابها من خلال احساسهم بأن التغيير ضرورى ، وأن الحلول الجزئية غير فعالة لتحقيق النتائج •

٤ - يجب أن يقوم بتطبيق النظام المديرون فيما بينهم بمساعدة بعض الخبراء • فمساعدة الخبراء ضرورية لاعداد أوراق العمل فى مجالات النتائج ومقاييس النتائج لكل من المناصب الادارية ، كى توضع تحت تصرف المديرين لتكون نقطة انطلاق يضيفون اليها ويحذفون منها فى ضوء ما يرونه بالاتفاق مع رؤسائهم •

٥ - يتوقف نجاح تطبيق الادارة بالأهداف على توافر نظام للمعلومات ، يضمن تدفقا لمراكز المسئولية عن تحقيق نتائج ، بشرط أن تكون هناك ثقة فى البيانات وملاءمة بالنسبة للتوقيت والاستخدام •

٦ - يتطلب نجاح تطبيق النظام تهيئة كل المدخلات وكل اللوائح الى منطق النتائج • فلوائح العاملين يجب أن تستمد مفهومها من منطق النتائج والتنظيمات الادارية ، فتصمم على أساس مراكز مسئولة عن تحقيق نتائج •

٧ - أن أى ثغرة فى نظام الادارة بالأهداف والنتائج كفيلة بهدمه • فلا يجوز للرئيس أن ينسى أن يدير بالأهداف والنتائج ، فيستمر فى الادارة

بالنشاط ورد الفعل ، كأن يركز على الحضور والغياب والتأخير والحوادث والأخطاء الفردية ، أو يعامل الناس بقسوة كرد فعل لأخطائهم فى تنفيذ اللوائح بصرف النظر عن النتائج .

ثانيا - برامج تدريب المشرفين :

المشرف هو ممثل المنشأة فى ادارة العاملين التابعين له وقيادتهم مباشرة ، وهو يمثل القوة المباشرة التى تدفع العاملين على انجاز العمل بمقتضى الصلاحيات المفوضة له من الادارة العليا للمنظمة . فهو يخطط للعمل فى قسمه ، ويقوم بالمراقبة المستمرة للانتاج من حيث الكم والكيف ، ويحتفظ بسجلات عن العاملين ، ويشرف على تنميتهم . ولكى ينجح المشرف فى عمله ينبغى أن يتوافر لديه الاتجاه التنفيذى ، والقوة التى تمكنه من السيطرة على العاملين ، مع حسن استخدام هذه القوة ، ويمارس صلاحياته فى اطار أهداف المؤسسة وسياستها .

واجبات المشرف ومسئوليته (١) :

تتلخص مسئوليات المشرف من حيث قيامه بواجباته نحو المؤسسة فيما يأتى :

- ١ - يعمل على تنفيذ سياسة الشركة بأمانة ، ويعمل على تأييدها .
- ٢ - ينفذ اللوائح والتعليمات الخاصة بالأمن الصناعى ، ويضع النظم الكفيلة بمراعاة هذه التعليمات فى قسمه .
- ٣ - يعمل على اعداد جيل صالح من العاملين الذين يستطيعون تحقيق أهداف الشركة بكفاءة .
- ٤ - يحافظ على ممتلكات الشركة باستمرار ، ويعمل على خفض التكلفة ويكافح الاسراف . والتبذير فى استخدام المعدات والخامات .

(١) سيد عبد الحميد مرسى : العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج (القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٦) ، ف ١٠ .

- ٥ - يشجع على استخدام منتجات الشركة فى كل فرصة •
 - ٦ - يضع معايير ملائمة للانتاج ويراقب تنفيذها •
 - ٧ - يعمل على تنمية الروح المعنوية للعاملين ويحافظ على رفعتها باستمرار •
 - ٨ - يشعر بالانتماء للمؤسسة ويعتز ويفخر بها فى كل مناسبة •
 - ٩ - يعمل على احترام الأوامر الصادرة من رؤسائه ، ويكون مواظبا صالحا داخل الشركة وخارجها ، ويحافظ على احترام ذاته واحترام العاملين له •
 - ١٠- يخطر المسئولين بالمنظمة فور حدوث أية مشكلات تؤثر على الانتاج أو سير العمل أو حفظ النظام ، حتى يمكن اتخاذ الاجراءات الكفيلة بالتغلب على العقبات والمشاكل التى تؤثر على العمل فى الوقت المناسب •
- ويمكن تلخيص واجبات المشرف نحو مرءوسيه فيما يأتى :
- ١ - النظر الى المرءوسين نظرة انسانية ويعمل على احترام مشاعرهم •
 - ٢ - يكون خير ممثل للعاملين لدى الادارة العليا للمنشأة •
 - ٣ - يعمل على تفسير وتوضيح سياسة الشركة وأهدافها للعاملين باستمرار فى حدود امكانياتهم •
 - ٤ - يكون مثالا طيبا للعاملين فى سلوكه داخل الشركة وخارجها ليقفوا به •
 - ٥ - يعمل على توفير الفرص لمرءوسيه للنمو والتقدم فى العمل ، ويمد لهم يد المساعدة فى كل مناسبة •
 - ٦ - يعمل على اثارة دافعية العاملين ويقترح الحوافز المناسبة لهم •
 - ٧ - يدرس رجاله بعناية ويحاول أن يتعرف على كل منهم بأمانة وصدق ودقة ، دون أن يسمح للعوامل الشخصية أن تتدخل فى حكمه عليهم ، بمعنى ألا يكون متحيزا أو متحاملا فيما يصدره عليهم من حكم •

- ٨ - يعمل على أن يكون موضع ثقة مرءوسيه من خلال ارتباطه بهم واهتمامه بشئونهم ومراعاة ظروف كل منهم وعدالته فى التعامل معهم .
- ٩ - يعمل على أن يضع الرجل المناسب فى العمل الملائم وفقا لقدراته وامكانياته وصفاته الشخصية .
- ١٠ - يتحمل مسئولية ما يقوم به رجاله من أعمال ويتابع عملهم باستمرار .

صفات المشرف الناجح :

أسفرت البحوث والدراسات عن تحديد الصفات الآتية للمشرف الناجح :

- ١ - توفر الدافعية للعمل ، ومستوى الطموح .
- ٢ - اللياقة البدنية .
- ٣ - المظهر الشخصى اللائق .
- ٤ - القدرة على الاقناع .
- ٥ - الرغبة فى مساعدة الآخرين .
- ٦ - القدرة على التعليم .
- ٧ - المبادرة والابتكار .
- ٨ - التعمق والاستبصار .
- ٩ - التعاون ، والقدرة على التعامل مع الآخرين .
- ١٠ - الذكاء العام .
- ١١ - الذكاء العملى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف الطارئة .
- ١٢ - القدرة على التعبير الشفهى والكتابى .
- ١٣ - الاستعداد لتنمية العلاقات الانسانية السليمة .
- ١٤ - تفهم العمل ، والشمول .
- ١٥ - النضج الانفعالى .

ان الهدف الأساسى من مناقشة واجبات المشرف ومسئوليته وصفات المشرف الناجح ، هو تحديد الأهداف الأساسية لبرامج تدريب المشرفين ، حيث

انها تستهدف تنمية المهارات الأساسية لديهم حتى يستطيعوا القيام بالمهام التي تسند اليهم بنجاح .

ونوضح فيما يلى أمثلة لمحتويات بعض البرامج التدريبية التي تسعى الى تنمية المشرفين فى شتى الجوانب .

١ - اطار لبرنامج تدريبى للمشرفين الجدد لمدة أربعة أسابيع (١) :

يوضح الجدول رقم (٣٤) موضوعات البرنامج التدريبى للمشرفين الجدد .

الموضوع	الهدف من الموضوع	عدد الساعات
حديث الافتتاح لمدير المنشأة	لتوضيح أهمية هذا التدريب لدى الدارسين وإثارة دافعيتهم للاستفادة الكاملة منه ، وتوضيح مدى اهتمام الإدارة العليا بالبرنامج .	٢
التهيئة بالنسبة للشركة	لتهيئة اذمان الدارسين عن نشأة الشركة وتنظيمها ومنتجاتها . وتعريف الدارسين بكل ادارة وقسم فى الشركة من حيث موقعه وأفراده ومسئوليته والتنسيق بين الأقسام المختلفة .	٤٧
ارشادات العمل	لتعليم الدارسين طريقة وضع ارشادات العمل والتدريب على استخدامها .	٩٥

جدول رقم ٣٤ - موضوعات البرنامج التدريبى للمشرفين الجدد

(١) G. Halsey ; **Selecting and Development of First-Line Supervisors.** (New York : Harper, 1955), pp. 135—137.

عدد الساعات	الهدف من الموضوع	الموضوع
٩٥	لتعليم الدارسين أسس العلاقات السليمة بين العاملين وطرق تحليل مشكلات العاملين واكتساب الخبرة في هذا المجال .	علاقات العمل
٢٨	لاثارة دافعية الدارسين نحو أهمية دراسة الوقت والحركة ، وجداول العمل ، وأتماط معدات وأدوات الانتاج وموقعها . وإتاحة الفرصة لهم لاكتساب الخبرة العملية في دراسة العمل ، وربطها باستثمارات الشركة والاقتصاد في التكلفة .	طرق وأساليب العمل
١٤	تعليم الدارسين كيف ينمون العاملين من خلال المناقشات والندوات خارج العمل ، وتدريبهم على القيام بذلك ومساعدة الدارسين حتى يالقوا أهداف الشركة بالنسبة لتنمية العاملين .	تنمية العاملين
١٠	لتعليم الدارسين كيفية التعبير عن آرائهم ، وتقديم المتحدثين ، وكيفية اعداد حديث أو خطاب ، وكيفية استخدام الوسائل التعليمية والتعليق عليها ببساطة .	التعبير عن الأفكار
١٦٥	لتوضيح عمل المشرف وواجباته والوسائل التي يستخدمها لانجاز عمله .	مستوليات المشرف
١٠		العلاقات الصناعية

(تابع) جدول رقم ٢٤ - موضوعات البرنامج التدريبي للمشرفين الجدد (تكملة)

الموضوع	الهدف من الموضوع	عدد الساعات
المناقشات والندوات	لتعريف الدارسين بكيفية فض المنازعات بين العاملين ، وكيفية ادارة المناقشة .	١٥
افلام تعليمية	لعرض الأفلام التي تؤكد الطرق الصحيحة والطرق الخاطئة للتعامل مع الناس .	٥
تقييم الوظائف والتقدم فى العمل	لتعريف الدارسين بكيفية تقييم الوظائف وتقدير الأجور ، وكيف يتم التقدم فى العمل .	٣
أسئلة ومناقشة	لتوضيح ما دار فى المحاضرات والتدريب بما يساعد الدارسين على استكمال معلوماتهم .	

(تابع) جدول رقم ٣٤
موضوعات البرنامج التدريبى للمشرفين الجدد (تكملة)

٢ - التدريب على العلاقات الانسانية :

على الرغم من أن برامج التدريب ينبغي أن تقوم على أساس حاجات الدارسين على قدر الامكان . فمن المفيد لكثير من المؤسسات الانتاجية أن تضع فى اعتبارها الموضوعات الآتية التى أثبتت البحوث أنها تصلح أساسا لبرامج التدريب على العلاقات الانسانية (١) .

(أ) الواجبات والمسئوليات ، وتشمل :

- عمل المشرف .
- عمل الادارة .

G. Halsey ; Op. Cit., pp. 148—150.

(١)

- مسئوليات المشرف بالنسبة للعاملين •
- مسئوليات المشرف بالنسبة لتوزيع العاملين •
- التعاون مع الأقسام الأخرى •

(ب) التوظيف ، ويشمل :

- اختيار العاملين (الانتقاء) •
- الاختبارات المستخدمة فى انتقاء العاملين وترقيتهم •
- مشكلات التوظيف •
- نظام الترقيات •
- أجازات العاملين •
- السياسة المهنية •
- مشكلات الغياب •
- انتهاء الخدمة •
- مقابلة تاركى الخدمة •

(ج) التدريب ، ويشمل :

- قيادة المناقشات والمؤتمرات •
- تخطيط المؤتمرات مع العاملين •
- مسئوليات المشرف بالنسبة للتدريب •
- تهيئة العاملين الجدد •
- تنمية المبادرة •
- تنمية الذات •
- تقدير الانجاز •
- علاقات العمل •
- مسئوليات المشرف بالنسبة للإدارة العليا •

- صفات القيادة •
- سياسات الأفراد •

(د) الاشراف ، ويشمل :

- توجيه العاملين وتنميتهم •
- الاشراف على العاملين •
- معوقات التعاون •
- أسباب الإهمال في العمل •
- الاشراف الفعال •
- اعطاء التعليمات •

(هـ) برامج الأفراد ، وتشمل :

- برامج الترويح (الترفيه) •
- نظام تقديم المقترحات •

(و) الاتصال ، ويشمل :

- الاتصال بالعاملين •
- ارشاد وتوجيه العاملين •
- اعداد العاملين بالمعلومات عن التأمينات الاجتماعية •
- تعريف العاملين بحقوقهم وواجباتهم •
- تعريف العاملين بنواحي التكلفة والربح •
- شرح مشكلات الأجور للعاملين •
- تجنب الحوادث والأمن الصناعي •

(ز) المكافآت والتعويضات ، وتشمل :

- تقييم الوظائف •
- نظام الحوافز بالنسبة للعاملين •

(ح) الروح المعنوية ، وتشمل :

- تنمية الثقة فيما بين العاملين •
- تنمية الخوايا الحسنة لدى العاملين •
- مشكلات العاملين •
- تنمية التعاون فيما بين العاملين •
- كيفية الحصول على احترام الآخرين •
- ما يتوقعه العامل من المشرف •

(ط) السلوك الانساني ، ويشمل :

- الفروق الفردية •
- سمات الشخصية •
- ديناميات السلوك •
- الاتجاهات •
- السلوك السلبي - الاحباط •
- السلوك الايجابي •
- سلوك الجماعة •
- الصفات الشخصية للقائد الناجح •
- أنماط العاملين المشكلين •
- العامل المتبرم (الساخط) •
- العامل القلق •

ونعرض فيما يلي برنامجا عربيا للإشراف ..

٣ - برنامج عربى عن الادارة الحكومية للمشرفين :

قام « المركز العربى للتطوير الادارى » (١) منذ انشائه عام ١٩٧٥ بتركيز اهتمامه وتوجيه طاقاته الى تنمية وتطوير القدرات الادارية للمديرين العرب • وقد نجح المركز فى حشد الخبرات العربية فى مجالات الادارة المختلفة لتسهم فى تنمية المديرين العرب فى مختلف مؤسسات وهيئات الوطن العربى •

ويعرض المؤلف فيما يلى موضوعات أحد البرامج التدريبية التى قدمها المركز عن « الادارة الحكومية للمشرفين » عام ١٩٧٧ ، وقد اشترك المؤلف فى تدريب الدارسين بهذه الدورة •

والبرنامج موجه الى رجال الادارة الوسطى والاشرفية فى القطاع الحكومى فى الوطن العربى • والمهدف من البرنامج هو تطوير الأداء الادارى لرؤساء الأقسام ورجال الادارة الوسطى فى القطاع الحكومى ومؤسسات قطاع الأعمال العام فى العالم العربى ، بمساعدتهم على تطوير معلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم • ومدة البرنامج ستة أسابيع • ويوضح الجدول رقم (٣٥) موضوعات البرنامج :

عدد الساعات	الموضوع	مسلسل
١٥	تقديم البرنامج وتعارف	١
١٥	العملية الادارية والسلوك الادارى	٢
٤	ديناميكيات العمل الجماعى	٣
١٥	الأدوار التى يلعبها الأفراد فى الجماعات •	٤
	دور المؤسسات الحكومية فى تنمية الوطن العربى	٥

جدول رقم ٣٥ - موضوعات برنامج الادارة الحكومية للمشرفين

(١) المركز العربى للتطوير الادارى ؛ برامج التنمية الادارية • (القاهرة : المركز العربى للتطوير الادارى ، ١٩٧٧) •

عدد الساعات	الموضوع	مسلسل
١٥	السلوك الانساني	٦
١٥	الاتصال	٧
٤	اتخاذ القرارات	٨
٤	مبادئ التخطيط ومقوماته فى الوطن العربى	٩
١	تقييم المشروعات	١٠
٤	التخطيط الزمنى للمشروعات	١١
٥	الادارة بالاهداف	١٢
٣	الدوافع والحوافز	١٣
٤	التنظيم - سلسلة الادارة العامة	١٤
١٥	التنظيم - توصيف الوظائف	١٥
٣	نظم المعلومات والحاسب الألكترونى	١٦
٤	زيارة الحاسب الألكترونى بجريدة الأهرام	١٧
٣	الخدمات المحلية والتنمية المحلية	١٨
١	التنظيم فى الادارة الحكومية	١٩
٣	تنظيم وادارة الذات	٢٠
١٥	التعاون الاقتصادى	٢١
١٥	البيروقراطية	٢٢
٢٥	تبسيط الاجراءات	٢٣
٢	العلاقات العامة والتعامل مع الجمهور	٢٤
٤	الرقابة وتقييم الأداء	٢٥
٤	الموازنات الحكومية والرقابة المالية	٢٦
٦	القيادة الادارية وبعض مهارات القيادة	٢٧
٣	العدو الصهيونى وتحديات القضية الفلسطينية	٢٨
٤	التجديد والتغيير والتغلب على مقاومة التغيير	٢٩
٣	الابتكار	٣٠

(تابع) الجدول رقم ٣٥

موضوعات برنامج الادارة الحكومية للمشرفين (تكملة)

عدد الساعات	الموضوع	مسلسل
١	استراتيجيات النمو الذاتى	٣١
١٥	تقويم البرنامج	٣٢
٦	تمارين سلوكية	٣٣
٨	مباريات ادارية	٣٤
٤	ندوات	٣٥
٤	زيارات ميدانية	٣٦
٤	أفلام تعليمية	٣٧

(تابع) الجدول رقم ٢٥

موضوعات برنامج الادارة الحكومية للمشرفين (تكملة)

ثالثا : برامج تدريبية متخصصة

نعرض فى هذا القسم نماذج لبرامج تدريبية متخصصة ، أحدها فى الأعمال المصرفية ، والثانى لتدريب مندوبى البيع .

١ - تدريب العاملين فى بنك فيصل الاسلامى السودانى :

لقد كانت هناك حاجة ماسة لانشاء البنوك الاسلامية فى الأمة العربية والاسلامية عموما ، لتقود المسيرة الاقتصادية فى هذه البلاد ، ولتختط سبيلا يجمع بين المبادئ الاسلامية عموما والممارسات الاقتصادية العصرية . وان انشاء مثل هذه المؤسسات لابد أن يستند منذ البداية الى أساس راسخ من العلم والممارسات الموضوعية .

ان عملية انتقاء العاملين فى مثل هذه المؤسسات ، وخاصة فى مرحلة البداية ، لابد وأن تقوم على أسس علمية موضوعية حتى تحقق أهدافها الانسانية والاجتماعية والاقتصادية . والهدف من عملية الانتقاء هو تحقيق

مستوى من الكفاية الانتاجية والاقتصادية للبنك الاسلامى يزيد عن المستويات والمعدلات المألوفة فى العالم العربى ، وفى نفس الوقت أن تضمن للعاملين قدرا من الرضا النفسى والتوافق الاجتماعى بما يزيد من رفايتهم ويرفع من مستوى الكفاية الانتاجية .

وقد بدأت أول عملية انتقاء للعاملين فى بنك فيصل الاسلامى السودانى ، على أسس علمية سليمة قام بها خبراء فى عملية الانتقاء والتوجيه المهنى . وقد جاء فى التقرير المقدم من لجنة الخبراء عن عملية الانتقاء المهنى بينك فيصل الاسلامى السودانى - البند (٢) من التوجيهات - ما يأتى :

« ان عملية الانتقاء فى المجال المهنى هى فى حقيقة الأمر الخطوة الأولى ، تليها عملية التدريب . وينبغى أن يتم تدريب الطلائع الأولى على أساس علمى ، بمعنى الافادة من نواحى القوة والضعف فى خبراتهم ومهاراتهم . ويتم ذلك للتشخيص فى ضوء تحليل الأعمال البنكية ، وأن يتم التدريب بأسلوب يفيد من آخر التطورات العلمية فى هذا المجال » (١) .

وتنفيذا لهذه التوصية عقدت « الدورة التعريفية الأولى للعاملين بينك فيصل الاسلامى السودانى » لمدة أسبوعين فى الفترة من ١٩٧٨/٤/١ الى ١٩٧٨/٤/١٤ . وقد تحدد الهدف العام لهذه الدورة التدريبية فى الآتى :

« تعريف المتدربين بماهى البنوك الاسلامية . والأنشطة التى تمارسها . والأسس الشرعية والفنية لهذه الأنشطة ، والفلسفة التى تكمن خلف كل نشاط . وأساليب العمل فى هذه البنوك بشكل عام » .

وفى ضوء الأهداف تم تصنيف المادة التدريبية الى الموضوعات الرئيسية التالية :

١ - بنوك اسلامية .

٢ - موضوعات اقتصادية واجتماعية عامة .

(١) جابر عبد الحميد جابر . سيد عبد الحميد مرسى ، محمود الأنصارى : « تقرير عن عملية انتقاء موظفى بنك فيصل الاسلامى السودانى » بحث غير منشور . (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية . سبتمبر ، أكتوبر ١٩٧٧) . ص ٥٢ .

٣ - دراسات مصرفية •

٤ - ثقافة اسلامية •

وفيما يلي تفصيل الموضوعات :

١ - بنوك اسلامية : (عدد الساعات ٢٠)

(أ) الاطار الشرعى للبنوك الاسلامية ، ويشمل :

- نظام التمويل الحالى فى البنوك التجارية ، ومناقشة هذا النظام وتحديد موقفه من الشريعة الاسلامية •
- العمليات المصرفية فى البنك الاسلامى وتكييفها الشرعى (الایداع - الاقراض - فتح الحسابات - الحسابات الجارية - ودائع الادخار - خطابات الضمان - الاعتمادات المستندية - تحويل النقود) •
- الاستثمار بالمشاركة (تأصيل المبدأ فى ضوء الشريعة الاسلامية ، وطرق التنفيذ ، وتوزيع الأرباح) •

(ب) الأسس النظرية للبنك الاسلامى وأنشطته المختلفة ، وتشمل :

- نظرة تاريخية عن الفكرة والظروف التى عاصرت انشاء البنوك الاسلامية - التحديات التى تواجه البنك الاسلامى •
- أنشطة البنك الاسلامى (الودائع - القروض - التمويل بالمشاركة - الاستثمار - التكافل الاجتماعى - الزكاة) •
- الفلسفة التى تكمن خلف كل نشاط من الأنشطة •
- مدى قدرة البنك الاسلامى على تجسيد النظام الاقتصادى فى الاسلام •
- شبكة البنوك الاسلامية وعلاقة كل منها بالآخر ، وعلاقتها بالبنك الاسلامى الدولى ، وبالاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية •

اسلوب التنفيذ : المحاضرة ، والمناقشة ، والندوة •

٢ - موضوعات اقتصادية واجتماعية عامة : (عدد الساعات ١٠) ،
وتشمل :

- الموارد الاقتصادية البشرية والطبيعية .
- أهم المشاكل الاقتصادية والاجتماعية فى الدول الاسلامية ، مع التركيز على مشاكل المجتمع السودانى .
- معوقات التنمية ، وكيفية التغلب عليها .
- المذاهب الاقتصادية المعاصرة ، مع المقارنة بالمبادئ الاقتصادية فى الاسلام .
- نظرة على الهيئات المالية الدولية (صندوق النقد الدولى - البنك الدولى للانشاء والتعمير - السوق الأوروبية - مجاس الوحدة الاقتصادية العربية) .
- نقود وبنوك (مصادر التمويل واستخداماته فى المجتمعات الحديثة - أجهزة التمويل المعاصرة - البنوك التجارية - البنوك المتخصصة - شركات التأمين - شركات الاستثمار - الأوراق المالية) .

أسلوب التنفيذ : المحاضرة ، والمناقشة

٣ - دراسات مصرفية : (عدد الساعات ٢٠) ، وتشمل :

- أساسيات العمل المصرفى ، والعمليات التى تقوم بها كل ادارة من ادارات البنك .
- أساليب الايداع والسحب ، ومشكلات العمل اليومية .
- الدورة المستندية وأنظمة الضبط الداخلى .
- حسابات التكاليف .
- تحليل المراكز المالية .
- ادارة مصارف (مسئولية المديرين والتنفيذيين - السياسات الادارية) .
- أساليب الرقابة الداخلية والخارجية .
- مبادئ فى طرق دراسة المشروعات وتحليل الاستثمارات .

- تحليل بنود الميزانية الاجمالية للمصرف
- تنمية المدخرات (أهمية المدخرات - وسائل جذب المدخرات)
- أسلوب التنفيذ : المحاضرة - المناقشة - التدريب بالنماذج - دراسة الحالة

٤ - ثقافة اسلامية : (عدد الساعات ١٢) ، وتشمل :

- حاضر العالم الاسلامى ومستقبله
- البنك الاسلامى دعامة النهوض بالمجتمعات الاسلامية
- خلود الشريعة الاسلامية وحاجة المجتمعات الاسلامية لتطبيقها
- الاقتصاد الاسلامى جزء من منهج الله الشامل للبشر
- التوازن بين الجوانب الروحية والمادية فى الاسلام
- كيف تم عزل الاسلام عن قيادة المجتمع ، والعوامل الذاتية والخارجية التى ساعدت على ذلك ، وما خسرت المجتمعات الاسلامية من جراء ذلك
- مقومات ازدهار الحضارة الاسلامية
- حتمية الحل الاسلامى ومعاله
- كيف نغير من أحوال المجتمعات الاسلامية ، ومسئولية المسلم ودوره فى ذلك
- الصراع بين الفكر الاسلامى والحضارة الغربية
- المفهوم الحقيقى لكلمة المسلم ، والمصدر الحقيقى لقوته
- أسلوب التنفيذ : المحاضرة - الندوة

٢ - تدريب مندوبى البيع :

ان التدريب على أعمال البيع مسئولية أساسية للمؤسسات التى تنتج السلع وتروجها ، حتى تعد مندوبيهها وتنمى قدراتهم على ترويج وبيع هذه السلع • واتحديد مسئوليات مندوب البيع نجد طرقا عديدة • يوضح شكل رقم (٤٢) نمودجا لتحديد مسئوليات مندوب البيع (١) •

(٤) مواجهة الجوانب المالية للعمل	(٣) مواجهة استسيابات نمو المنظمة	(٢) مواجهة العملاء	(١) ادارة الذات
١ - اعترف سلطتك من حيث خواصها ومزاياها وفرائدها . ٢ - اعرف السوق جيدا . ٣ - اعترف منافسك وخواصهم ونواحي قوتهم وضعفهم . ٤ - اعرف حدود نشاطك ولا تتجاوزده . ٥ - تعامل مع زملائك . ٦ - استخدم الاجراءات الفنية المتعارف عليها في المؤسسة .	١ - اعترف رئيسك كشخص وأفضل طريقة للتعامل معه . ٢ - حساسول التوافق مع مواقف العمل المختلفة . ٣ - تعترف على اهداف المؤسسة ومشاكلها واستراتيجياتها . ٤ - حاول التعرف على تطور المؤسسة منذ نشأتها وموقفها الحالي . ٥ - تعرف على نظم المؤسسة وسياساتها . ٦ - اعترف الأشخاص المهين بالمؤسسة ووظائفهم . ٧ - احتفظ بالسجلات اللازمة لمملك . ٨ - أعد التقارير المطلوبة وقدمها . ٩ - كن مصدرا للمعلومات والرأي للمؤسسة . ١٠ - تعاون مع زملائك وقدم لهم المساعدة عندما يطلبونها . ١١ - اشترك في الاجتماعات . ١٢ - ابحث عن الافكار التي تساعد المؤسسة وقدمها للادارة . ١٣ - اشترك في جهود العلاقات العامة اللازمة للمؤسسة .	١ - اعترف اسلوبك في البيع وحاول تعديله بما يناسب الموقف . ٢ - حاول التعرف على اسلوب العمل في الشراء وحاول مواجهته بما يحقق أفضل النتائج . ٣ - حاول التعرف على مختلف مواقف البيع وكيفية التوافق معها . ٤ - حاول الحصول على عملاء جدد . ٥ - اعمل على أن يكون لديك رصيد من المقترحات ومستسائل العرض . ٦ - حاول ادارة الحديث البيعي حتى نهايته . ٧ - تابع عملاءك باستمرار .	١ - اعرف نفسك على حقيقتها . ٢ - شارك في تحديد حصتك في البيع وغيرها من الاهداف . ٣ - خطط عملك ونشاطك . ٤ - اعمل على تنمية شتى جوانب مهاراتك الشخصية واستفد منها . ٥ - اعمل على تنمية مهارات الاحصال واستخدامها . ٦ - اعمل على تنمية مهارات الابتكارية واستخدامها . ٧ - استخدم مهاراتك في حل المشاكل . ٨ - تابع نمو المؤسسة . ٩ - تابع التطورات الصناعية . ١٠ - تابع التطورات الفنية في مجال البيع .

برنامج تدريبي لمدوبي البيع :

اتفقت « مؤسسة تهامة للاعلان والعلاقات العامة وأبحاث التسويق » بالملكة العربية السعودية ، مع مركز البحوث والتنمية ، بكلية الاقتصاد والادارة بجامعة الملك عبد العزيز على اعداد برنامج تدريبي لمدوبي البيع .
 واتفق على أن يكون الدارسون من الحاصلين على المؤهلات المتوسطة .
 وقد تم اختيار الدارسين باستخدام الاختبارات النفسية والمقابلة الشخصية .
 واتفق على أن يتم تنفيذ هذا البرنامج في ١٢ أسبوعا ، على أن تشمل الدراسة النظرية ثلاثة أيام ويخصص يومان للزيارات والتطبيقات العملية .

وقد قام المؤلف باعداد الاختبارات النفسية اللازمة لانتقاء الدارسين واشترك في عملية المقابلة ، وقام بتصحيح نتائج الاختبارات واستخراج النتيجة النهائية ، كما اشترك في التدريب بالنسبة للموضوعات السلوكية .

ويوضح الجدول رقم (٣٦) موضوعات الدراسة

مسلسل	الموضوع	عدد الساعات
١	معلومات عن السلع وتقسيماتها	٢
٢	معلومات عن المستهلكين وتقسيماتهم	٢
٣	معلومات عن قنوات التوزيع وتجارة الجملة والتجزئة .	٢
٤	معلومات عن أساليب الترويج	٢
٥	معلومات عن السوق السعودي وظواهره المختلفة .	٢
٦	تطبيقات عن الموضوعات السابقة	٦
٧	دور الاعلان في الحياة الاقتصادية	٣
٨	الاساس السيكولوجي للاعلان واهتمامه بالفرد ودوافعه وتصرفاته المنطقية والانفعالية .	٤

جدول رقم ٣٦ - موضوعات تدريب مندوبي البيع

عدد المساعات	الموضوع	مسلسل
٣	تحرير الاعلان	٩
٣	الجوانب الفنية فى الاعلان	١٠
٣	تنفيذ الاعلانات فى مرحلتها الأخيرة	١١
١	قياس أبعاد الاعلانات وتكاليفها	١٢
١٦	زيارات ميدانية لأقسام المؤسسة وورش انتاج الالواح الاعلانية والمطابع •	١٣
١٢	وحدة سوق الاعلان بالملكة العربية السعودية •	١٤
٨	تطبيقات للموضوع السابق •	١٥
٢	وظيفة الوكالة الاعلانية ودورها فى الداخل والخارج •	١٦
١	تنظيم الوكالة الاعلانية •	١٧
٢	دور الوكالة فى اجراء البحوث ووضع خطط الدعاية والعلاقات العامة •	١٨
١	العلاقة بين الوكالة الاعلانية ووسائل الاعلان •	١٩
٢	معلومات عن مؤسسة تهامة وعلاقتها بعملائها •	٢٠
٨	تطبيقات عملية للوحدات الخاصة بالوكالة الاعلانية •	٢١
٢	تحديد أسماء العملاء المرتقبين والاتصال بهم •	٢٢
١	أنواع العملاء وكيفية مواجهتهم •	٢٣
٤	الحديث البيعى ، ومعالجة الاعتراضات وختام الحديث •	٢٤
١	امكانيات المؤسسة وتشمل : المعارض ، والعينات ، والنشرات التوضيحية ، والتعبئة والتغليف ، وتصميم نوافذ العروض •	٢٥
٦	تدريب عملى على الموضوع السابق •	٢٦
٣ شهور	برنامج مركز فى اللغة الانجليزية •	٢٧

(تابع) الجدول رقم ٣٦ - موضوعات تدريب مندوبى البيع

مراجع الباب الخامس

- ١ - أحمد زكى صالح : نظريات التعلم . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، سنة ١٩٧١ .
- ٢ - المركز العربى للتطوير الادارى : برامج التنمية الادارية . القاهرة : المركز العربى للتطوير الادارى ، سنة ١٩٧٧ .
- ٣ - رمزية الغريب : التعلم (ط ٤) . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، سنة ١٩٧٦ .
- ٤ - جابر عبد الحميد جابر ، سيد عبد الحميد مرسى ، محمود الأنصارى : « تقرير عن عملية انتقاء موظفى بنك فيصل الاسلامى السودانى » ، بحث غير منشور . القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية سبتمبر - اكتوبر ، سنة ١٩٧٧ .
- ٥ - سيد الهوارى : الادارة بالأهداف والنتائج . القاهرة : مكتبة عين شمس سنة ١٩٧٦ .
- ٦ - سيد عبد الحميد مرسى : الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى . القاهرة : الخانجى ، سنة ١٩٧٦ .
- ٧ - سيد عبد الحميد مرسى : العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج . القاهرة : العالمية للنشر ، سنة ١٩٧٨ .
- ٨ - سيد عبد الحميد مرسى : « صفات المدير الناجح » . مجلة الاقتصاد والادارة ، العدد الثالث ، رجب ١٣٩٦ هـ . ص ٢٧ - ٤٠ .
- ٩ - سيد عبد الحميد مرسى : سيكولوجية المهن (ط ٤) . القاهرة : المطبعة العالمية ، سنة ١٩٧٧ .
- ١٠ - سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) : السلوك الانسانى فى العمل . القاهرة : دار نهضة مصر ، سنة ١٩٧٤ .

- ١١- فتوح محمود أبو العزم : تمثيل الأدوار كوسيلة من وسائل التدريب .
الاسكندرية : معهد الادارة العامة ، سنة ١٩٧٠ .
- ١٢- فؤاد أبو حطب ، وآمال صادق : علم النفس التربوى . القاهرة . مكتبة
الأنجلو المصرية ، سنة ١٩٧٧ .
- ١٣- مصطفى فهمى : سيكلوجية التعلم . القاهرة : مكتبة مصر سنة ١٩٥٧ .
- 14 — Berger, M., and Berger, P. (eds.); **Group Training Techniques**. Essex: Gower, 1972.
- 15 — Blake, R., and Mouton, J.; **The Managerial Grid**. Houston: Gulf Publishing, 1964.
- 16 — Bloom, B.; **Taxonomy of Educational Objectives**. N.Y.: Longmans, 1955.
- 17 — Bradford, L., Gibb, J., and Benne, K. (eds.); **T-Group Theory and Laboratory Method**. N. Y.: Wiley, 1964.
- 18 — Carrol, S., and Tosi, H., **Management by Objectives: Application and Research**. N. Y.: Macmillan, 1973.
- 19 — Craig, R. (ed.); **Training and Development Handbook** (2nd ed.). N.Y.: Mc. Graw-Hill, 1976.
- 20 — Drucker, P.; **The Practice of Management**. N. Y.: Harper, 1954.
- 21 — Gagne, R.; **The Conditions of Learning**. N.Y.: Holt, Rinehart, and Winston, 1965.
- 22 — Gilbert, T.; «Praxonomy: A Systematic approach to Identifying Training Needs.» **The Management of Personnel Quart.**, 6, 3, Fall 1967.
- 23 — Halsey, G.; **Selecting and Development of First-Line Supervisors**. N.Y.: Harper, 1955.

- 24 — Hilgard, E.; and Bower, G.; **Theories of Learning** (4th ed.). Englewood, N. J.: Prentice-Hall, 1975.
- 25 — Kalley, G.; **The Psychology of Personal Constructs**. N.Y.: Norton, 1955.
- 26 — Kirkpatrick, D.; «Evaluation of Training.» In Craig, R. (ed.); **Training and Development Handbook** (2nd ed.). N.Y.: Mc. Graw-Hill, 1976, Ch. 18.
- 27 — Koffka, K.; **The Growth of the Mind**. N.Y.: Harcourt Brace. 1925.
- 28 — Laird, D.; **Approaches to Training Development**. Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- 29 — Levine, M.; **Cognitive Theory of Learning**. N.Y.: Wiley, 1975.
- 30 — McCormick, E., and Tiffin, J.; **Industrial Psychology** (6th ed.). London: Allen and Unwin, 1975.
- 31 — Morrison, J.; «Determining Training Needs.» In Craig, R. (ed.); **Training and Development Handbook** (2nd ed.). N.Y.: Mc.Graw-Hill, 1976, Ch. 9.
- 32 — Pavlov, I.; **Conditioned Reflexes**. N.Y.: Oxford Univ. Press, 1927.
- 33 — Skinner, B.; **The Technology of Teaching**. N.Y.: Appleton-Century-Crofts, 1968.
- 34 — The Conference Board; «Managing by and with Objectives.» **Studies in Personnel Policy**, 212. N.Y.: The Conference Board, 1973.

- 35 — Thorndike, E.; **The Psychology of Learning.** N.Y. :
Teachers College, Columbia Univ., 1913.
- 36 — Warren, M.; **Training for Results: A Systems Approach
to the Development of Human Resources in Industry.**
Mass. : Addison-Wesley, 1969.

الباب السادس

التأهيل المهني

- المفاهيم الأساسية للتأهيل المهني •
- تطبيقات عملية في التأهيل المهني •

الفصل الرابع عشر

المفاهيم الأساسية للتأهيل المهني

ان نواحى قصور الأشخاص المعوقين متنوعة وعديدة ، كما هى الحال بالنسبة لامكانياتهم • وقد تشمل مشكلات الفرد الطبية أو مشكلاته النفسية أو الاجتماعية أو المهنية وما شابهها • وقد تتطلب ازالة مثل هذه العقبات مجرد اجراء بسيط أو سلسلة متلاحقة من الخدمات المتشابهة ، ومن المهم الاعتراف بأن حاجات الفرد المعوق هى أيضا متداخلة ومتشابهة ، ويتوقف بعضها على البعض الآخر الى حد كبير ، ولهذا الحقيقة قيمتها الأساسية فى التعرف على حاجات المعوقين ، وفى تنظيم الخدمات التى تكفل تغلبهم على نواحى قصورهم •

ومن وجهة نظر الشخص المعوق ، فان عملية التأهيل يجب أن تقبل على أساس من الخدمات الفردية المتنوعة التى تناسب مختلف المواقف والتى لا يمكن أن تقوم بها جهة واحدة أو فرد واحد ، فهى وظيفة مشتركة ذات مسئوليات متعددة من قبل المجتمع • ويدخل مجتمع الشخص فى نطاق عملية التأهيل باعتباره نابعا منه ومنتميا اليه • ويحاول التأهيل اعادة تكيفه بالنسبة لهذا المجتمع ، بل ان هذا المجتمع مستغرق فى العملية منذ بدايتها حتى منتهىها • ويحمل مصطلح التأهيل فى ثناياه مدى فهم المجتمع لهذه الناحية من الخدمات ، ان نرى أن الخدمات الأساسية للمعوقين تقوم بها المؤسسات المختلفة التى من شأنها عملية التأهيل ، ويعاونها فى استكمال هذه الخدمات عدد آخر من المؤسسات المتخصصة فى نواح معينة •

ولا مجال لمناقشة القضايا الفلسفية للتأهيل فى مجتمع ديمقراطى • فبغض النظر عن جنس المعوق أو عقيدته الدينية أو مكانته الاجتماعية ، وبغض النظر عن طبيعة عجزه ، فاننا نتقبله كإنسان له كرامته وكيانه ، كما أن له حقوقه الأساسية فى النواحى السياسية والاجتماعية والانسانية التى تستهدف أن يؤدى وظيفته فى الحياة بما يحقق اشباعه الشخصى وفائدته • وتعتبر الكرامة الانسانية للفرد المعوق شيئا آخر بعيدا عن اعتبارات الضعف والتواكل ، ولا يتضمن هذا القول أى تلميح بامتياز أو حق خاص للمعوق •

فاننا نتقبل أهمية الفرد كحق انساني مكتسب باعتباره عضواً في المجتمع .
فالتأهيل هو احدى صور الضمان الاجتماعي ، وهو امتداد الخدمات التعويضية
للمعوقين بغرض تكافؤ الفرص ، كما أنه حماية لاستقلال الفرد الذي يجد
نفسه قد أصيب بعجز في أي وقت ولأي سبب كان .

وهناك ملاحظة جديرة بالذكر في رعاية المعوقين ، وهي خاصة برغبات
المعوقين . فهم يرغبون رغبة أكيدة في أن يتقبلهم المجتمع تقبلاً تاماً كأعضاء
عاملين منتجين يساهمون في رفع الكفاية الانتاجية للمجتمع . وعلى الرغم من
أن هناك قلة من المعوقين قد تمت لديهم مواهب فذة ، عوضتهم عما فقدوه ،
فإن أغلب الناس إذا ما أقعدتهم الاصابة يتوقعون أن يتركوا على هامش
الحياة ، أو يصبحوا على الأقل متواكلين سواء من الناحية المالية أو غيرها .
وإن أكبر مصدر للشعور بالاخفاق للمعوقين هو احساسهم بأنهم قد أصبحوا
عالة على غيرهم أو على المجتمع . وكثيراً ما تكون مظاهر الكسل والتواني
وفقدان الدافع وعدم الاستجابة التي تبدو أحياناً في اتجاه المعوقين ناجمة عن
شعورهم بالهزيمة والانكار نتيجة لعجزهم .

ويمكن للمعوقين أن يحققوا الخبرات الناجحة نحو احترام الذات
والاعتماد على النفس . وتحقيق الذات ، وتقبل الجماعة لهم ، إذا ما استطاعوا
استعادة قدرتهم على العمل والانتاج ، وتعتبر هذه الناحية من أهم الدلالات
في عملية التوافق المهني . وإننا نجد ذوي العاهات الذين في مؤسسات
التأهيل يسعون أساساً كي يثبتوا لأنفسهم أنهم عاملون منتجون مقيدون
للمجتمع . ويمكن تحقيق ذلك عن طريق اظهار قدرتهم الانتاجية في الأعمال
الملائمة لهم . ولا يسعى المعوقون الى التشغيل المبني على أساس من الاحسان
أو الشفقة أو الاعتبار الانسانية وحدها ، إذ أن الترخيم على هذا الأساس
ينكر عليهم الحصول على الاشباع عن طريق التحصيل والانجاز والمساواة
في الفرص المتكافئة .

ونتيجة لما سبق ذكره فإن تحقيق الأهداف ذات طابع المنافسة يعتبر
فرضاً أساسياً في فلسفة رعاية المعوقين ، إذ أن الفرد يسعى للحصول على
العمل على أساس أنه شخص صالح للوظيفة ، وأن صاحب العمل يستفيد
منه . وفي هذا دلالة على تقبل المجتمع للشخص المعوق باعتباره عضواً من
الجماعة وفرداً نافعا للمجتمع . ويمكن تلخيص ذلك بقولنا أنه لا يمكن تحقيق
التكيف المهني للمعوقين إلا إذا كان الهدف من العمل قد وضع على أساس
أكبر مستوى من القدرة على التنافس بالنسبة للفرد في حدود أقصى طاقته
على العمل والانتاج .

فروض أولية :

ان الجهود التى تبذل لرعاية المعوقين مبنية على الفروض الآتية :

١ - التأهيل عملية فردية :

اذ تبذل جميع الجهود لمواجهة الاحتياجات الخاصة للفرد المعوق ، فهى دراسة حالة تطبيقية تعنى بالشخص ، كما تهتم بالمشكلة التى يعرضها •

٢ - التأهيل عملية ذات طابع ديمقراطى :

فهى تتصف بطابع السماحة والتقبل فى علاقاتها ، حيث يسهم الشخص المعوق اسهاما فعالا فى اتخاذ جميع القرارات وتفهم أهميتها ومدى صحتها •

٣ - التأهيل عملية تتكامل فيها نواحى التشخيص النفسى والاجتماعية والمهنية والطبية :

نظرا لأن التشخيص النهائى للتأهيل يستهدف تحقيق الكفاية الوظيفية الشاملة للمعوق ، فهو موضوع على أساس ثلاثة عوامل متآنية • ويعتمد بعضها على البعض الآخر وهى :

(أ) أعلى مستوى من الوظائف البدنية التى تستطيع الرعاية الطبية تحقيقها بالنسبة للشخص •

(ب) التنمية الاجتماعية ، أى يصبح الفرد شخصا اجتماعيا قادرا على تحقيق الشعور بالأمن والاشباع والرضا فى حياة الأسرة والجماعة والمجتمع الذى ينتمى إليه •

(ج) التنمية الاقتصادية ، بحيث يصبح الشخص مستقلا اقتصاديا • ومندمجا فى نواحى نشاط بناءة مثمرة بأقصى درجة انتاجية يستطيعها •

٤ - يجب أن تبدأ عملية التأهيل منذ التحقق من وجود عجز قد يؤدى الى حدوث عاهة •

٥ - يعمل التأهيل على توافر الخدمات والترتيبات التي تساعد المعوق حتى يتغلب على عاقبته .

ولا تقدم خدمات التأهيل على أساس سلبية المعوق ، بل يفترض استجابته لهذه الخدمات والعمل على الاستفادة منها .

مفاهيم أساسية في التأهيل

يضع تأهيل المعوقين مشكلة أمام المجتمع تعجز كفاياته المختلفة عن علاجها منفردة . فالمهارات الطبية والنفسية والاجتماعية والمهنية والتعليمية غير كافية لتأهيل الشخص المعوق ، ما لم تكن هذه الخدمات متكاملة وتستهدف معاونة الشخص للتغلب على قصوره من جميع النواحي .

ولا يكفي في علاج مشكلة المعوقين أن نشير مثلا الى « فئة » المشلولين أو « فئة » المكفوفين ، بل ان تأهيل الشخص المعوق يستلزم عمليات ليست سوى قطاعا رأسيا يشتمل على أجزاء من ميادين متعددة . وتمثل هذه الأجزاء - اذا ما ترابطت - عملية التأهيل التي تتضمن ميادين التخصص في الطب والجراحة والتوجيه المهني والتشغيل ، وتعرض هذه بدورها قطاعات عرضية للخدمات العامة ومكاتب العمل والتشغيل والعلاج المهني والعلاج الطبيعي . ولكن ذلك لا يستكمل هرم الخدمات . فمن الجلى أنه على الرغم من أهمية التخصص في مجال التأهيل . فان المعوقين لا يستفيدون منها الا اذا أدركوا أن هذه الخدمات ذات صلة وثيقة ومنطقية بتنمية امكانياتهم وقدراتهم .

وتعتبر مصطلحات « الصلاحية البدنية » و « العجز البدني » غير دقيقة في وصفها الا في حالات التطرف ، فهي ليست نسبية فقط ولكنها في أغلب تطبيقاتها تعميمات غير وافية تشير بغموض الى اطار الاتجاهات الاجتماعية بدلا من القدرات الوظيفية . فهناك من المعوقين ذوى العجز الشديد الذين استطاعوا أن يحققوا التوافق الاجتماعى والاقتصادى بنجاح ، كما أن هناك ذوى الاصابات الطفيفة أو الأسوياء الذين لم يستطيعوا تحقيق مثل هذا التوافق . ان مجرد التأمل العارض في هذه الناحية يوضح الافتراضات الخطيرة التي تنطوى عليها معالجة مشكلة الانحراف أو الشذوذ البدني . ومن شأن المعلومات المحدودة ذات الدلالة الاجتماعية والاقتصادية والمهنية الخاصة بالصلاحية البدنية أو العجز البدني أن ترتبط ارتباطا ممزوجا

بالحقيقة العلمية ، ففى أثناء التطبيقات اليومية نجد أن هذه المعلومات ممزوجة بالأساطير والتحامل ، كما تزداد اعوجاجا وتشوها بسبب انخفاض المستوى الاجتماعى والاقتصادى للمعوقين .

ويتوقف مدى استخدام أى معارف معينة على مدى ادراك الشخص الذى يستخدمها وفهمه اياها . ويمكن أن تؤدى مناقشة أية ناحية من نواحي التأهيل الى الفائدة المرجوة اذا ما ارتبطت أصولها بالأهداف الأساسية للتأهيل . ويختص هذا الفصل من الكتاب بتقديم مفاهيم ومعارف تمهيدية ، من شأنها أن تجعل المناقشات التالية ذات مغزى . وفيما يلى المفاهيم الأساسية للتأهيل :

أولا - المعاهة (الاعاقة) والعجز (١) :

على الرغم من أن كلمتى « المعاهة » handicap « والعجز » disability غالبا ما تستخدمان استخدام المترادفين ، فإنه يجب أن يدرك الشخص الذى يعمل فى مجال التأهيل الفرق بين الكلمتين . فمشكلة الشخص المعوق لا تمثل غر. شدة العجز ذاتها ، ولكنها تتضح فى قسوة العوائق والعقبات التى تقيمها ناحية العجز فى طريق الشخص .

فإذا أخذنا مثلا لذلك حالة شخصين على وشك الخروج من مصحة للدرن الرئوى ، وهما متماثلان تقريبا فى درجة المرض والعلاج والشفاء ، أى أن نواحي عجزهما متماثلة من وجهة النظر الطبية . فإذا كان أحدهما يعمل - قبل الإصابة بالمرض - كاتب حسابات والآخر سباكا . فأننا نلاحظ ما يأتى : أن كاتب الحسابات كان يبذل مجهود بدنيا طفيفا ، فى حين أن السباك قد يعانى من الخوف والقلق والتوتر وعدم الشعور بالأمن ، وقد يحجم عن العودة الى مزاوله عمله الأسمى دون تعديل أو تغيير ، ولذا فهو لايعانى من أية عاهة . أما بالنسبة للسباك فإنه يجد نفسه محاطا بقيود تحول دون عودته الى عمله السابق ، إذ أصبحت مهنته السابقة مغلقة بالنسبة له ، ما لم يدخل عليها تعديل أو تحويل كبير . أما بالنسبة لكاتب الحسابات فإنه يستطيع استئناف عمله السابق مستعيدا دخله ومركزه الاقتصادى السابق ومكانته فى الأسرة ، وأن يزاوّل نشاطه فى المجتمع كسابق عهده ، فعاهته تختلف تماما

(١) سيد عبد الحميد مرسى (ترجمة) ، أسس التأهيل المهنى (تأليف هاماتون) (القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٢) ، ص ١٩ - ٢٨ .

عن عاهة المسبك الذى يواجه بضرورة تغيير مهنته وما يتبع ذلك من مشكلات المهارة والتعليم والخبرة والمسئوليات العائلية ، مما يسبب له قصورا وعاهة لا يجدها زميله كاتب الحسابات . وبالإضافة الى ذلك فان المسبك قد يعانى من الخوف والقلق والتوتر وعدم الشعور بالأمن ، وقد يحجم عن مغادرة المستشفى لهذه الأسباب . ويتضح مما تقدم أن العناصر التى سبق ذكرها تنشأ عن نواحى عجز متشابهة فى الحالتين ، ووجود هذه العناصر فى المسبك بسبب مواجهته بنواحى القصور والعاهة هى ناحية لا يشعر بها أو يواجهها كاتب الحسابات .

ولذا فيمكن القول بأن نواحى العجز المتشابهة تنتج عنها حالات مختلفة من العاهات .

« فالعجز » حالة من الضرر أو التعطيل - البدنى أو العقلى - ذات صورة موضوعية يمكن عادة وصفها وتشخيصها بمعرفة طبيب . وهى بالضرورة شئ طبي . أما « العاهة » فهى النتيجة المجمة للعوائق والعقبات التى يسببها العجز بحيث تتدخل بين الفرد وأقصى طاقة وظيفية له مما يعطل طاقته الانتاجية . فالعاهة قياس لمدى الخسارة أو النقص فى طاقة الفرد فى أى ناحية من النواحى ، وهى شئ فردى يندشأ عن الحواجز التى يجب أن يعبرها أو يتخطاها الشخص المعوق حتى يحقق أقصى درجة من الاستفادة فى النواحى البدنية والعقلية والاجتماعية والمهنية فى حدود امكانياته .

وعن طريق العاهة الناتجة من العجز تتقرر فردية الشخص موضع التأهيل ، وتحدد درجة تراكله واعتماده على الغير أو على نفسه ، سواء أكان هذا الاعتماد أم التواكل من الناحية المالية أم البدنية أم الاجتماعية أم الانفعالية . وتلعب الخدمات التأهيلية دورا هاما خلال هذه المرحلة لمواجهة احتياجات الشخص المعوق . وكلما ازدادت حدة العاهة ازدادت درجة تواكل الشخص واعتماده على الآخرين . وتسير خدمات التأهيل فى اتجاه ازالة نواحى القصور التى تسببها العاهة . وليس معنى ذلك أن التأهيل لا يعنى بناحية العجز الذى سببته الاصابة ، بل ان خدمات التأهيل تؤدي رسالتها فى نطاق الامكانيات الطبية التى من شأنها العمل على التخفيف من العجز أو ازالته . وعلى أى من الحالات فائنا نجد الشخص عادة لا يزال عاجزا أو قاصرا يعانى من عجزه أو من قصوره حتى فى ظل أفضل النتائج الطبية ، وتعتبر حالات البتر والدرن الرئوى وكف البصر والشلل خير شاهد على ذلك .

ومن المؤلف عادة أن نرى الأشخاص المعوقين مازالوا يجدون أنفسهم
فى حالة قصور أو عجز بعد أن تستنفد المهارات الطبية جميع امكانياتها .
وعلى أساس المشكلة القائمة ، وبافتراض التعاون الطبى ، يجب أن يستخدم
المجتمع جميع امكانياته الصحية والاجتماعية والمهنية والتربوية لتأهيل
ورعاية المعوقين . فليست المشكلة مجرد اضافة سنوات لحياة الشخص
المعوق ، بل اضافة حياة نافعة لسنوات عمره .

وتعتبر الأسئلة الآتية ذات أهمية وحساسية بالنسبة لعملية تأهيل
المعوقين :

١ - هل من الممكن العثور على الشخص المصاب أو المعوق ، والتعرف على
حاجته قبل أن يستفصل ضرر الإصابة ؟ (يبدأ التأهيل بمجرد
التشخيص) .

٢ - هل يمكن فهم الشخص المعوق وتحليل مكوناته ؟ (لا يمكن فهم العجز
فهما صحيحا إذا لم يتضمن التشخيص تفهما دقيقا لشخصية الفرد) .

٣ - ما هى الامكانيات المتوافرة حاليا ، وما الذى يحتاج منها الى تطوير
لمواجهة هذه الاحتياجات ؟ (مرونة خطة التأهيل) .

٤ - كيف يمكن للخطة المشتركة أن تجعل هذه الخدمات مؤثرة ونافعة بالنسبة
لأكبر عدد من الحالات ؟ (أهمية التنسيق بين الخدمات) .

دليل العاهة :

على أساس أن العاهات معقدة ولها فرديتها ، كما هى الحال بالنسبة
للأشخاص الذين يعانون منها ، فانه يمكن القول بأنها تخضع للقياس بدرجة
كبيرة ، كما يمكن أيضا قياس درجة التقدم التى تحرز فى التغلب عليها وتعلن
العاهات عن وجودها بالطرق الآتية :

١ - فقد الصلاحية للعمل ، أو القدرة على الكسب ، أو القدرة على تحقيق
التوافق المهنى .

٢ - فقد الاحساس بالانتماء الى الجماعة ، وفقد الشعور بالأمن المتضمن
فى المشاركة الايجابية فى حياة الجماعة والأسرة .

٣ - ازدياد التواكل فى النواحي المالية أو الاجتماعية أو الانفعالية أو البدنية .

٤ - التغيرات التى تطرأ على الشخصية ، فكل انحراف حقيقى أو تصورى عن الناحية السوية يعتبر مثيرا بالنسبة للشخص المعوق ، بحيث يملئ عليه القيام ببعض التكيف من الناحية النفسية .

وقد تحقق مثل هذه التغيرات أو نواحي التكيف غرضا هاما بناء بقصد مواجهة أهداف الحياة ، وقد لا تحقق مثل هذا الغرض . ومن الناحية التطبيقية تتكون التغيرات من تعديلات فى سلوك الفرد أو قيمه أو مشاعره أو نظرتة الى المستقبل أو صحته النفسية .

ثانيا - الصلاحية للعمل (١) :

تشير « الصلاحية للعمل » الى طاقة الفرد على الاستعداد للمهنة ، والحصول عليها ، والتقدم فيها ، بحيث تحقق اشباعا اقتصاديا وشخصيا . وتتسم الصلاحية للعمل بالصبغة الفردية بحيث يحصل عليها كل شخص بما يلائم فرديته . وبينما نجد أن ظروف التشغيل ومطالب سوق العمل تحدد المعايير التى على أساسها الصلاحية للعمل ، إلا أن موضع اهتمامنا هنا هو صلاحية الفرد للعمل بمقارنتها بهذه المعايير المحددة . وتغيير حالات العجز الشديدة من صلاحية الفرد للعمل - عاجلا أو آجلا - وبقدر ما يقلل ذلك من الصلاحية للعمل بقدر ما نتوقع أن تزداد ناحية التواكل لدى الفرد . وتعتبر صلاحية الفرد للعمل خير مقياس عملى لنواحي الكفاية الوظيفية أو القدرة التنافسية أو مستوى المشاركة الاجتماعية .

ومن الضرورى فهم المقصود بالصلاحية للعمل حتى ندرك عملية التأهيل ، فهى أساس فهم الغرض من الخدمات المكفولة للأشخاص المعوقين لمعاونتهم فى التغلب على عاهاتهم . ويختلف الأشخاص فى طاقات حصولهم على عمل والاحتفاظ به ، والتقدم فيه بما يحقق اشباعهم الاقتصادى والاجتماعى . ولبعض الأشخاص سمات شخصية أو نواح مزاجية أو ميول أو خبرات سابقة ، مما يساعدهم على أن يصبحوا أكثر استعدادا وصلاحية للعمل من الآخرين .

(١) المرجع السابق ، ص ٣٠ - ٤٨ .

٤ - **المهارة :** هى بالضرورة القدرة على انجاز واجب معين بدرجة معينة من الكفاءة . وعند تأهيل المعوقين فاننا لا نضع فى اعتبارنا مستويات المهارة المطلقة ، بل نعنى بمستوى المهارة الخاص بفرد معين وهو العميل . فمثلا قد يكون من الميسور التخفيف من العاهة التى يعانى منها الشخص نتيجة لقدرته البدنية المحدودة أو لمستوى ذكائه المحدود أو شخصيته غير المتكاملة ، وذلك برفع مستوى مهارته . والمهارة شئ فردى يمكن النظر اليها فى اطار الصورة العامة للعوامل المختلفة بالفرد ، وذلك من حيث تأثيرها على الصلاحية للعمل .

٥ - **التقبل الاجتماعى :** تعتبر نواحى العجز المختلفة مسببات لدرجات مختلفة من عدم التقبل الاجتماعى . فنجد أن مريض الصرع يعانى منها بدرجة ملحوظة ان لا يتقبله الناس ولا يرغبون فيه وينفرون من توقع حدوث نوبات الصرع أثناء العمل ، وكذلك نجد أن الكفيف بسبب تواكله الواضح ، والأصم لعدم قدرته على التفاهم بالطريقة العادية ، هما - الى حد ما - غير مرغوب فيهما اجتماعيا . ويقاسى مرضى القلب والدرن والمبتورون من نواحى عدم التقبل الاجتماعى بدرجات متفاوتة فى الجماعة التى ينتمون اليها ، مما يؤدى بدوره الى انخفاض صلاحيتهم للعمل . ويلاحظ أنه فى حالة ما اذا كان الأفراد المعوقون يظهرون كفاية بالنسبة لمقتضيات التشغيل ، فان الآخرين من الأسوياء لا يرتضون لأنفسهم أن يقفوا معهم على قدم المساواة ، ولا شك أن هذا يضعف من احتمال صلاحيتهم للعمل .

٦ - **توافر فرص العمل :** ان توافر فرص العمالة هو آخر عامل من العوامل التى تقرر مستوى الصلاحية للعمل . وفى أوقات الكساد نجد أن القوى سليم الجسم يتساوى فى الظروف مع الشخص المعوق . ويلاحظ أنه فى تلك الفترات التى يندر فيها الحصول على عمل ترتبط فرصة العمالة الفردية بالعوامل الأخرى للصلاحية للعمل التى سبق مناقشتها . وعلى أى الحالات فان فرص العمل لا تتكافأ بالنسبة للجميع بدرجة واحدة . ويتأثر الحصول على العمل المرغوب فيه بعدة عوامل ، مثل المحافظة والتحيز والتحامل وما أشبه .

ويلاحظ على العوامل التى سبق مناقشتها أن الأربعة الأولى منها تقع فى نطاق العميل ولذا فهى عرضة لدرجات متفاوتة من التداخل والمعالجة المباشرة ، كما يمكن تحسينها عن طريق الجهود التى تبذل والتى يستطيع الفرد الاستجابة اليها . ويعمل الطب الطبيعى والجراحة والأطراف الصناعية من بين

الخدمات والمساعدات المختلفة لذوى العاهات - على تحسين مستوى الطاقة البدنية . أما المستوى العقلى - من حيث التدريب والتعليم على الأقل - فانه عرضه لجهد مرسوم بعد تخطيط ودراسة ، وبالمثل فان الشخصية يصلح حالها وتسير فى طريق تحسين الصلاحية للعمل ، وذلك عن طريق الارشاد النفسى وازالة نواحى التردد والصراع وتنمية ناحية الاستبصار لدى العميل وتعديل البيئة المحيطة به . أما المهارات فيمكن اكتسابها وتعلمها عن طريق التدريب والممارسة والخبرة .

أما العاملان الاخيران للصلاحية للعمل - وهما التقبل الاجتماعى وتوافر فرص العمل - فانهما يقعان خارج نطاق العمل . كما أنهما أقل تعرضا لناحية المعالجة المباشرة حيث لا يستطيع الفرد أن يتحكم فيها أو يسيطر عليها ، كما أنها لا تستجيب مباشرة للجهود الخارجية .

ومادام الهدف الأساسى لبرامج رعاية المعوقين هو اعادة أكبر درجة ممكنة من استقلال وتحقيق الذات بالنسبة لهم ، فمن الضرورى أن يفكر المشتغلون بتأهيل المعوقين من وجهة نظر الصلاحية للعمل وتحليلها . ولن يتسنى لبرامج رعاية المعوقين أن تنجح فى رسالتها الا اذا وضعت فى اعتبارها أساسا تعريف الصلاحية للعمل عند تخطيط برامج الخدمات والعلاج . ويمثل هذا الوعى والفهم للصلاحية للعمل باعتبارها الهدف الأساسى لعملية تأهيل المعوقين ، فانه يمكن للمهارة الطبية والارشاد النفسى والتوجيه المهنى والخدمة الاجتماعية والخدمات التأهيلية الأخرى أن تثمر بما يحقق أهداف التأهيل .

ثالثا - التوافق المهنى (١) :

ان قدرة الفرد على تحقيق الاشباع المهنى هى مقياس عملى لدرجة صلاحيته للعمل . ويجب أن تتاح الفرصة للشخص المعوق كى يحاول تحقيق التوافق المهنى بنفس الطريق المكفولة لزميله السوى . وأفضل طريقة لتعرف خواص التوافق المهنى تكون بتحديد الأسباب التى تدعو الأفراد الى الاستمرار فى أعمالهم أو تركها أو تغييرها . ومن حيث المعنى العام فان التوافق المهنى ما هو الا حالة العمالة التى تساعد الفرد على تحقيق قيمه فى الحياة وحاجاته النفسية .

(١) المرجع السابق ، ص ٤٨ - ٦٧ .

العوامل التى ينطوى عليها التوافق المهنى :

١ - **الدخل :** ان العائد من العمل اقتصاديا هو شئ فردى ، فان الشخص يقرر ما يعتبر أجرا كافيا يفى باحتياجاته ، ولا يمكن للعمل الذى لا يدر دخلا كافيا أن يحقق التوافق المهنى . ويضع الشخص فى اعتباره أيضا ما يتقاضاه زملاؤه الذين يمارسون نفس العمل . ومن الناحية العملية يتوقع الشخص دائما أن يتقاضى أجرا يتلاءم مع ما يبذله من جهد ومهارة ويتناسب مع خبراته ومحصوله العلمى والمهنى ومخاطر العمل التى يتعرض لها . ويجب أن يكون الدخل منظما وملائما للحالة ، وألا يتعرض لكثير من الذبذبات الموسمية وحتى لا يصبح سببا فى عدم التوافق المهنى .

٢ - **العوامل الشخصية :** من المسلم به أن المعول والرغبات الشخصية من الأشياء المهمة التى تقرر الأعمال التى يبحث عنها شخص معين والتى قد يتجنبها شخص آخر . فهناك شخص يقوم بأكبر عدد من الاتصالات بالآخرين فى حين نجد الآخر يرغب فى أقل عدد من هذه الاتصالات أو لا يرغب فيها على الإطلاق . ويفضل البعض أن يركز ساعات عمله فى التفكير والتخطيط ، فى حين يفضل البعض الآخر تداول الأشياء الملموسة والأدوات الميكانيكية .

ويعتبر توفير المكانة الاجتماعية الملائمة مما يقرب التوافق المدنى للشخص ، وترتبط هذه الناحية بالقيم الشخصية الى حد كبير . وقد يفتقر المعوقين الى التوافق المهنى ، ليس لجرد أن العمل الذى يحصلون عليه أقل مما يناسبهم ، ولكن الأمر يتعلق بهدى تقبلهم للمكانة الجديدة التى تسبغها عليهم الأعمال التى يمارسونها . وهنا يجد الوجه مجالا خصبا كى يثبت كفاءته فى معاونة المعوق على تقبل المكانة التى يسبغها عليه عمله الجديد .

٣ - **العوامل المهنية :** تتلخص العوامل المهنية المرتبطة بالتوافق المهنى فيما يأتى :

(١) **مستوى المهارة اللازمة :** هل تثير معظم الواجبات التى يشتمل عليها العمل حماسة العامل بحيث يبذل كل جهوده ومهارته لمواجهة مقتضياتها ؟ هل تسنح الفرصة للشخص لاكتساب المهارات اللازمة للترقى ؟

(ب) ظروف العمل : ما نوع البيئة التى يشتغل بها العامل ؟ هل تتوافر لها النظافة والتهوية والجو الملائم للعمل ؟ هل يجد العامل مكان العمل قريبا من محل مسكنه ؟

(ج) الترقى والشعور بالأمن : الى أى عمل آخر يمكن ترقية العامل الذى تتوافر له الخبرة ؟ ويجب أن يسأل المعوق نفسه عما اذا كان يستطيع مواجهة المقتضيات البدنية للعمل الذى تؤهله له خبرته الحالية .

(د) الاشراف : يسبب هذا العنصر مشكلة فى التكيف المهني للفرد المعوق . فالى جانب ظروف العمل مازال العنصر الذى تمثله شخصية المشرف يسيطر على مستوى الاشباع المهني للفرد ويزداد حاليا الاهتمام باختيار المشرفين وتدريبهم فى المجال الصناعى ، ان عملية الاشراف لها قيمتها الحيوية فى التوافق المهني .

٤ . . العوامل الطبية : هل يسبب العمل أى اصابات للشخص المعوق مما يؤثر فى صحته أو فى صحة الآخرين ؟

هذه مسألة هامة بالنسبة للمعوقين بصفة خاصة عند تقدير توافقهم المهني . فمن الجلى أن هناك أمورا ينبغى لمرضى القلب والدرن والشلل تجنبها ، كما هى الحال بالنسبة للكفيف وحالة الصرع والأصم . وبطبيعة الحال فانه مسموح للمعوقين أن يقوموا بأعمال كثيرة تفوق ما يتصورون ، الا أنه يجب أن يوضع فى الاعتبار أنه عند تقرير توافقهم المهني ينبغى أن يتبعوا المشورة الطبية لحماية أنفسهم .

دلالة القصور فى التشغيل بالنسبة للمعوقين :

من بين الدلالات الشائعة الوجود قصور فى التشغيل ما يأتى :

١ - عدم القدرة على الانجاز - بدنيا أو انفعاليا - بالنسبة لعمل سابق ، أو بالنسبة لأى عمل كان الفرد يستطيع انجازه .

٢ - فقد المهارة المهنية عن طريق : وقف النشاط فى أثناء فترة العلاج ، أو تغير الأساليب الفنية للعمل ، أو الهجرة الصناعية ، أو تقادم المهارات بحيث أصبحت غير مرغوب فيها ، سواء من الناحية المهنية أو الاقتصادية

٣ - رفض صاحب العمل استخدام فرد مؤهل متعطل • وقد يكون ذلك ناشئاً عن بعض القيود فى التشغيل ، أو التعامل على المعوقين ، وبسبب مقتضيات العمل والانتاج • أو لمراعاة سلامة العمال الآخرين •

٤ - الافتقار الى الاعداد الصحيح للتشغيل بسبب حداثة السن أو التقدم فى السن ، أو عدم الخبرة ، أو قيود التشغيل بسبب الافتقار الى المهارة والخبرة والمؤهلات •

رابعا - مفهوم الفريق :

طالما أن الطب لا يزال يفتقر الى الوسائل الناجعة لعلاج الكثير من الأمراض المستعصية والمزمنة ، فمن الضروري أن ينظر الى التأهيل على أنه الوسيلة التى تساعد المعوقين على الحياة والعمل على قدر الامكان • وحتى يجد الطب اجابات شافية قاطعة للمشكلات الناجمة عن أمراض القلب والدورة الدموية ، والحمى الروماتيزمية ، والأمراض الروماتيزمية ، والشلل المرعى ، وشلل الأطفال ، وغيرها من الأمراض • فمن الضروري أن نستفيد من الوسائل المستخدمة فى العلاج الطبيعى ، وعلم النفس ، والخدمة الاجتماعية ، والتوجيه المهنى ، والارشاد النفسى ، والتخصصات الأخرى ، لتوجيه المعوق للحياة فى اطار قدراته المحدودة بأقصى طاقة ممكنة •

والحل الأمثل للمشكلات المعقدة التى يواجهها المعوق هو « مفهوم الفريق فى التأهيل » ، حيث تتكاتف التخصصات المختلفة - الطب وعلم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد - من خلال جهود الطبيب ، والمرضة ، والمعالج الطبيعى ، والمعالج المهنى ، والأخصائى النفسى ، والأخصائى الاجتماعى ، والمرشد النفسى ، والموجه المهنى ، وأخصائى الأجهزة التعويضية ، وغيرهم ، حيث يركزون اهتمامهم على المعوق ككل متكامل من حيث بيئته الكاملة ومشكلاته بأكملها • ولا شك فى أن هذا المفهوم المتكامل فى التأهيل يحقق مبدأ الجشطالتيّة على خير وجه ، حيث يعمل كل تخصص فى التأهيل متكاملاً مع باقى التخصصات الأخرى ومتعاونة معها (١) •

(١) Howard A. Rusk, and Eugene J. Taylor : «Team Approach in Rehabilitation and the Psychologist's Role», in James F. Garrett (ed.) ; **Psychological Aspects of Physical Disability**. (Washington, D.C. Office of Vocational Rehabilitation, 1953). pp. 1-6.

وفى اطار هذا المفهوم الخاص بالرعاية الشاملة للمعوق ، نجد أن الطب يعمل كثيرا على الأخصائى النفسى لتقييم الجوانب الانفعالية للمعوق ، ونواحى قصوره وامكانياته ، وفى تخطيط البرامج التى تساعد المعوق للتغلب على مشكلاته . وعلى سبيل المثال ، نجد أن الموجه المهنى لديه من المعلومات عن قدرات المريض واستعداداته وميوله وشخصيته ما يمكن أن يمد بها الطبيب لتعاونه فى علاج المعوق ، وفى ذات الوقت فانه يستطيع اقناع المعوق باستخدام الأجهزة التعويضية والانتظام فى العلاج الطبى والعلاج الطبيعى بما يحقق رغبات الطبيب .

مثال واقعى تجريبى :

ومن واقع خبرات المؤلف فى مجال تأهيل المعوقين على مدى عشرين عاما ، وبصفة خاصة فى « مشروع البحث فى تطوير ومساائل التأهيل » - وهو مشروع بحث علمى - يمكن توضيح « مفهوم الفريق فى التأهيل » . فلقد كان هذا المشروع يستهدف استخدام الأسلوب العلمى فى تطوير خدمات التأهيل من شتى جوانبها ، وهو مشروع اتفاقية بين ادارة التأهيل الأمريكية وادارة التأهيل الاجتماعى المصرية . وكان المؤلف يعمل خبيرا للارشاد النفسى والتوجيه المهنى ، ومديرا تنفيذيا للمشروع . كانت مدة الاتفاقية ثلاث سنوات ، وبدأ التنفيذ الفعلى للمشروع فى أول ديسمبر ١٩٦٥ . وحددت أهداف المشروع فى الآتى :

- ١ - البحث عن وسائل تحسين الخبرات الكاملة للتأهيل وتوضيح مدى ملاءمتها لمواجهة احتياجات المعوقين فى ج . م . ع .
- ٢ - انشاء مركز لاجراء البحوث الخاصة بالأجهزة التعويضية الحديثة ، ودراسة مدى إمكان استعمال الخامات المحلية فى صناعة الأجهزة التعويضية ، وابتكار الوسائل الحديثة فى صنعها .
- ٣ - وضع البرامج الدراسية والمواد التدريبية فى ميدانى التأهيل والأجهزة التعويضية ، بغرض امداد الأطباء والأخصائيين الذين يعملون فى ميدان المعوقين بالمعرفة اللازمة الخاصة بالتأهيل .

ويسير العمل على منهج علمى بغرض البحث والدراسة واستنباط أنسب امكانيات التأهيل بكلية الطب - جامعة القاهرة . كما يستهدف المشروع تنمية الوسائل والخدمات التأهيلية الشاملة . وتتضمن وسائل التأهيل أحدث

التطورات المستخلصة من هذا المشروع ومن البحوث الأخرى • أما الخدمات التأهيلية الشاملة فسوف تتضمن التقييم والعلاج الطبيعى ، والتوجيه المهنى ، والخدمات النفسية ، والتدريب المهنى ، والتشغيل ، والخدمات الاجتماعية ، وكذلك الاستشارات والمناقشات التى يراعى فيها تدريب العاملين فى ميدان التأهيل (١) •

• وكان مقر المشروع بمؤسسة يوم المستشفيات للتأهيل الاجتماعى للمعوقين •

ومنذ بدء العمل بالمشروع كان العمل يسير على أساس تطبيق « مفهوم الفريق فى التأهيل » • ويتضح هذا فى تشكيل اللجان الفنية المختلفة على الوضع الآتى :

١ - اللجنة الفنية الطبية :

تستهدف هذه اللجنة استقبال حالات المعوقين الجديدة التى تقدمت للمشروع ، وتقوم اللجنة بفحص الحالات وتشخيصها واستكمال بيانات البطاقة الطبية ، والنظر فى قبول الحالات أو رفضها ، ثم تحديد أنواع العلاج والجراحة والعلاج الطبيعى والأجهزة التعويضية اللازمة • وكانت اللجنة تنعقد مرة أسبوعيا ، وهى مشكلة كالتى :

(أ) باحث رئيسى للخدمات الطبية (أستاذ مساعد جراحة عظام بكلية طب القاهرة) •

(ب) خبير أجهزة تعويضية (نائب مدير مركز تأهيل المحاربين القدماء) •

(ج) خبير علاج طبيعى (عميدة معهد العلاج الطبيعى) •

(د) خبير ارشاد نفسى وتوجيه مهنى (مدير تنفيذى المشروع) •

(هـ) أخصائى تأهيل (مديرة مؤسسة يوم المستشفيات لتأهيل المعوقين) •

(١) حكومة الولايات المتحدة الأمريكية ، وزارة الصحة والتربية والرعاية الاجتماعية ، إدارة التأهيل المهنى ، مذكرة الاتفاقية رقم 65 - 2 - UAR - VRA - 10 مارس ١٩٦٥ •

(و) أخصائية اجتماعية (أخصائية اجتماعية من المشروع) •

(ز) ممرضة •

ويلاحظ على تشكيل هذه اللجنة أنها تضم التخصصات الطبية ، والطبية المساعدة (علاج طبيعى ، وأجهزة تعويضية) ، والخدمات النفسية والاجتماعية والمهنية • وكانت الحالة تناقش فى اطار هذه التخصصات متعاونة ، فتشخص الحالة بمعرفة الطبيب ويحدد نوع العلاج أو الجراحة اللازمة ، ويحدد خبير الأجهزة التعويضية (طبيب أخصائى أجهزة تعويضية) نوع الجهاز اللازم للحالة ، وتقرر خبرة العلاج الطبيعى نوع العلاج الطبيعى اللازم للحالة • وتناقش امكانيات العلاج مع التخصصات المختلفة ، فتوضح أخصائية التأهيل امكانيات العلاج الطبيعى بالمؤسسة ، ويبرز خبير التوجيه المهنى امكانيات التدريب • وفى النهاية تتابع الأخصائية الاجتماعية تنفيذ توصيات اللجنة ، وتتولى الممرضة تنفيذ توصيات العلاج الطبى وتتابع جلسات العلاج الطبيعى ، ومن هذا يتضح مدى تطبيق « مفهوم الفريق » فى عمل اللجنة الفنية الطبية •

٢ - اللجنة الفنية للتأهيل :

تستهدف هذه اللجنة دراسة امكانيات تأهيل حالات المعوقين لموضع الخطوط الرئيسية لخطة تأهيل كل حالة ، وكانت اللجنة مشكلة كالاتى :

(١) باحث رئيسى للخدمات التأهيلية (وكيل ادارة التأهيل الاجتماعى للمعوقين) •

(ب) خبير الارشاد النفسى والتوجيه المهنى (مدير تنفيذى المشروع) •

(ج) طبيب أخصائى (باحث رئيسى للخدمات الطبية) •

(د) أخصائى نفسى •

(هـ) أخصائى اجتماعى •

(و) أخصائى تأهيل •

ومن الملاحظ أن هذه اللجنة تضم جميع التخصصات الفنية ، بما فيها الطبية ، لوضع خطة تأهيل الحالات • فعند مناقشة الحالة يوضح الطبيب مدة العلاج اللازم والامكانيات البدنية للمعوقين وأقصى طاقة وظيفية للمعوق

المصاب • وفى ضوء هذه العلامات يتمكن خبير التوجيه المهنى من وضع خطة التوجيه والتدريب المهنى للمعوق فى اطار أقصى طاقة وظيفية له •

مثال : حدث أن وجهت إحدى حالات المعوقين ، وكان يعانى عجزا بالذراع الأيمن ، وعلى ذلك فقد وجه الى عمل يلائم العمل باليد اليسرى وهو عمل بسيط ، وبدأ تدريبيه على هذا العمل فعلا • وفى أثناء التدريب كان المعوق يحصل على علاج طبيعى ليده اليمنى المصابة ، فظهر تحسن فى حركاتها وفى وظيفتها بحيث أصبح يستطيع استخدامها جزئيا الى جانب اليد اليسرى • وعلى ذلك أصبح العمل الذى يدرّب عليه أقل من مستوى أدائه الوظيفى لليدين • فعدلت خطة التدريب الى عمل يناسب اليدين • وعندما نوقشت هذه الحالة فى اللجنة الفنية للتأهيل ، اتخذت اللجنة قرارا بعدم وضع الخطة النهائية للتوجيه والتدريب المهنى الا بعد أن يستكمل للمعوقين علاج كامل ، وفى حالة طول مدة العلاج يمكن البدء فى التدريب منذ وقت مبكر ، بعد أن يقرر الطبيب للعلاج أقصى طاقة وظيفية يمكن أن يحققها العضو المصاب بعد العلاج • ومن خلال مناقشات هذه اللجنة كان كل تخصص يستفيد من التخصصات الأخرى بحيث تتكامل جميع الجهود لتوفر الرعاية الكاملة للمعوقين •

لقد أوضح المؤلف فى هذه التجربة مدى تحقيق « مفهوم الفريق فى التأهيل » لتوفير الرعاية الكاملة للمعوقين ، مما أدى فى النهاية الى أفضل النتائج التى ساعدت على تحقيق أهداف المشروع • ولقد تطور الأمر الى تحقيق التكامل والتعاون بين قسم التدريب المهنى بالمشروع ومصنع الأجهزة التعويضية ، بحيث أمكن الحاق المعوقين الذين درّبوا بورش المؤسسة الى أن يلحقوا بأقسام مصنع الأجهزة التعويضية كصبية لاستكمال تدريبهم فى تخصصات الأجهزة والعمل بالمصنع • ولم يتيسر تحقيق ذلك الا بعد أن عقد مدير المشروع اجتماعات ضمت رئيس قسم التدريب المهنى ومدير مصنع الأجهزة التعويضية ، حيث تمت دراسة المهن التى يدرّب عليها المعوقين بورش التدريب بالمشروع وعلاقتها بتخصصات مصنع الأجهزة التعويضية ، على أساس من تحليل العمل تحليلا علميا • وقد أسفرت هذه الدراسة عن امكانية الحاق المعوقين الذين تم تدريبهم بالمشروع للعمل بالمصنع فى تخصصاتهم •

لقد سبق أن ذكرنا تطور النظرة الطبية وتحررها من التمسك بجزئية التخصص ، وتحول التفكير الطبى تدريجيا الى المفهوم « الوظيفى » • وعلى ذلك أصبح الطب فى حاجة الى الاستناد الى دور الأخصائى النفسى والأخصائى الاجتماعى وغيرهما من أعضاء فريق التأهيل •

وعلى أى الحالات ، فإن مشاركة الأخصائى النفسى فى التأهيل لا تقتصر على نواحى التوجيه المهنى والارشاد النفسى والنواحى الاكلينيكية فقط ، بل تتعداها الى علم النفس الاجتماعى ، فالاتجاهات الاجتماعية نحو المعجز لها أهمية ودلالة كبيرة فى التوافق الانفعالى للشخص المعوق ، فإن المشكلات الانفعالية المتسببة عن المعجز الجسمى التى يواجهها الفرد المعوق والاتجاهات الاجتماعية نحو المعجز جذبت انتباه الباحثين فى مجالات علم النفس الاجتماعى والاكلينيكى فى عصرنا الحديث . فقد تحدث « أدلر » Adler عن نظرية القصور العضوى ، وكان يقصد بها قصور أحد أعضاء الجسم من حيث عدم استكمال نموه أو توقفه أو عدم كفايته الوظيفية أو عجزه عن العمل . فإن وجود الأعضاء القاصرة يؤثر دائما على حياة الشخص النفسية . لأنه يحقره فى نظراته لنفسه ويزيد من شعوره بعدم الأمن . وقد ذكر « أدلر » أيضا أن ما يصدق على القصور العضوى يصدق أيضا على أى شعور اجتماعى أو اقتصادى يثقل كاهل الفرد ، فيضيق به حتى لا يرى الدنيا الا خصما لدودا . ومن رأى « أدلر » أن المعجز يقوم بدور الدافع حتى يقوم الفرد بالتعويض عن قصوره (١) . ويعتقد « باركر » وزملاؤه أن الشخص المعوق يعتبر منتما الى احدى جماعات الأقليات Minority Groups ويتعرض لنفس الظروف والمضغوط الاقتصادية والاجتماعية التى تتعرض لها جماعات الأقليات الأخرى ، سواء من ناحية السن أو الجنس أو الدين أو العنصر (٢) .

فالطفل المعوق فى سن مبكرة يحتاج الى درجة كبيرة من الاهتمام والرعاية ، بما يشعره بالمكانة الاجتماعية المرموقة والتقدير ، وعندما يتقدم فى السن تتغير استجابته لنواحى تصوره ، فهو يشعر بمدى العبء الاقتصادى والاجتماعى الذى يسببه عجزه ، وقد ينبذه والداه ويتنكران له بسبب شعورهما بالذنب ، وقد ينتقل هذا الشعور بعدم التقبل الى الطفل ذاته فيتنكر بدوره لوالديه ، ولكن نظرا لتواكله واعتماده على والديه ، فإن الطفل يجد نفسه مرغما على أن يجمع مشاعره نحو والديه ، مما يؤدى الى شعوره بالذنب والعدوان نحو ذاته والقلق . ومن ناحية أخرى ، نجد أن الوالدين - اما عن

(١) مصطفى فهمى ، علم النفس الاكلينيكى (القاهرة : مكتبة مصر ، ١٩٦٧) ، ص ٣٠١ - ٣٠٢ .

(٢) Riger G. Barker, et al.; **Adjustment to Physical Handicap and Illness**. A survey of the social Psychology of Physique and Disability. (New York : social science Research Council, 1949).

شعور صادق بالعطف أو لشعورهما بالذنب - قد يميلان الى المغالاة فى رعاية طفلهما وتدليله ، مما يؤدى بدوره الى نتائج ضارة . وفى كلتا الحالتين فان ذات الطفل (الأنا) وحاجاته الاجتماعية تتعرضان للاخفاق .

وعندما ينتقل الطفل الى مرحلة الرشد ، فانه ينتمى الى احدى جماعات الأقلية ، وهى « فئة المعوقين » وفى كثير من الحالات يجد نفسه منبوذاً وغير مرغوب فيه من الأشخاص الأسوياء أصحاب البدن ، وحينئذ يواجه بالمعارضة والرفض بالنسبة لتشغيله حتى فى تلك الأعمال التى لا تتأثر بعجزه ، والتى يستطيع أن ينجزها بنجاح . فالشخص المعوق هو شخص هامشى فى نظر الآخرين - جسميا واجتماعيا واقتصاديا - مما يؤدى فى النهاية الى ازدياد شعوره بالاخفاق والاحباط وتعرضه للصراع النفسى .

على الرغم من وجود هذه الاتجاهات نحو المعوقين ، فان البحوث أثبتت أنها غير دائمة ، سواء فى داخل الفرد أو الجماعة . فقد أوضح « باركر » وزملاؤه ما يأتى (١) :

١ - أن اشخاص المعوقين بدنيا غالبا ما يبدون سلوكا غير متوافق ، أكثر مما يبدية الأشخاص الأسوياء . ففى أغلب الدراسات تشير النتائج الى أن نسبة تتراوح ما بين ٢٥ و ٤٥ فى المائة من المعوقين يمكن وصفهم بأنهم فى حالة جيدة ومتوافقين ، بل أكثر توافقا من الشخص العادى غير المعوق .

٢ - لا يعتبر عدم التوافق الذى يبدو من المعوقين شاذا أو غريبا بالنسبة لهم ، بل هم يختلفون فى ذلك عن غيرهم من الأسوياء ، وعلى أى الحالات فهناك بعض الأدلة على أن سلوكهم يتصف بالانسحاب والجمود والشعور بالذات .

٣ - ليست هناك أدلة على العلاقة بين نوع العجز البدنى ، ونوع السلوك المتوافقى ، فالسلوك يختلف بالنسبة لمجموعة كبيرة من المعوقين . وعلى أى الحالات فمن الممكن أن نواحى العجز الشديدة التى تستلزم نمطا فريدا للحياة ، والتى تستلزم علاجا خاصا لفترة طويلة ، تؤدى الى أنماط فريدة متميزة للسلوك من جانب المعوق .

(١) المرجع السابق .

٤ - يحتمل أن يصدق القول بأن الأشخاص الذين قضوا فترة طويلة في العجز والاعاقة ، قد يصدر عنهم سلوكا غير متوافق أكثر من هؤلاء الذين لم تنقض عليهم سوى فترة قصيرة في الاعاقة .

وإذا كان هناك مثل هذا التنوع في سلوك المعوقين واتجاهاتهم نحو قصورهم ، فمن الواضح أن هذه الاتجاهات عرضة للتغيير . ويتوقف تغيير الاتجاهات على الفروق الفردية ، وعلى العناصر المختلفة التي ينطوي عليها الموقف . وهنا تقع على عاتق الأخصائي النفسي - كأحد أفراد فريق التأهيل - مسئولية كبيرة ، حيث أنه الوحيد من أعضاء فريق التأهيل الذي يستطيع تقييم العوامل النفسية التي تواجه المعوق وترجمتها الى ألفاظ علاجية لزملائه أعضاء الفريق . وقد يتوقف نجاح كل أعضاء الفريق أو فشلهم على قدرة الأخصائي النفسي ومهارته في عمله .

خامسا - مفهوم الذات : Self-Concept.

إن تكوين صورة الذات عملية معقدة ، فهي تتكون من عديد من الصفات الشخصية التي تحدد للشخص كيانه الذاتي . فالشخص ينمى أفكاره عن جسمه ، وما يؤدي من اشباع له أو عدم اشباع ، ثم يكشف عن قدراته وميوله واهتماماته وما يحب وما يكره ، ثم يبدأ التفكير في نفسه كشخص خجول أو اجتماعي أو وسط بين الاثنين ، ويفكر في أنه قلق ، عصبي أو هادئ ، ويتعلم شيئا عن الطريقة التي يؤثر بها في الآخرين بمعنى أنه محبوب أو منبوذ مثلا . فكل هذه الأفكار والتقييم الذاتي تشير الى أن تواجد الفرد في دنياه يدل على « الأنا » و « الذات » و « الملكية » . وفي خلال مناقشتنا لقانون الذات ، فإننا لا نفرق كثيرا بين هذه المفاهيم على غرار ما قام به الرواد الأوائل لعلم النفس أمثال « فرويد » الذي ميز بين « الأنا » و « الهو » و « الأنا الأعلى » .

وهناك الكثير من الأقاويل حول ما يؤدي اليه القصور البدني . ففي خلال الحرب العالمية الأولى سرت اشاعة بأن ذراع القيصر الميتة أدت الى اشعال نار الحرب ، ونسبت الى « جوبلز » القسوة في الحرب العالمية الثانية بسبب ألم قدمه . ولكن هذا لا يمنع من ذكر عظمة بيتروفن ، وطه حسين ، وغيرهم من المعوقين بدنيا ، الذين قدموا للعالم أعظم الأعمال الفنية والأدبية .

هناك حقيقة مؤداها أن معرفة الذات قد بنيت على الخبرات الحسية وعلى وجهات نظر الآخرين والعلاقة فيما بين الاثنين ، مما يجعل ممكنا للجسم أن

يستغل بما يفوق مجرد أدائه الوظيفي ، وتبدأ الفكرة بالنظر الى أجزاء الجسم من حيث اعتبارها جيدة أو سيئة ، نظيفة أو غير نظيفة ، تؤدي عملها بكفاءة أو غير كافية الأداء . فمثلا قد لا ننظر الى اليدين كمجرد أدوات للقبض على الأشياء وتداولها ، ولكن قد يتدخل في مفهومنا لهما الشعور بالخلل أو الذنب الذي يحس به الطفل في قرارة نفسه عندما يضبط متلبسا بعبادة « الاستمناء » أو السرقة . وتضفي نظرية التحليل النفسي اهتماما خاصا على المعنى الرمزي بأجزاء الجسم ، وتعتبر هذه المعاني ذات دلالة في التوافق بالنسبة للعجز البدني .

فبالنسبة للتوافق للبتر مثلا ، هناك شعور سائد بأنها مشكلة تتعلق بالقلق الناجم عن الاختصاص . وقد قدم هذا التفسير للملاحظة قالها أحد المرضى عندما رد في حديثه « على الرغم من أن عيني لا فائدة فيها ، ولو أتى سأبدو بمنظر أفضل بعين صناعية ، ولكنني لا أريد أن يقطع أي جزء من جسمي » (١) .

ومن وجهة النظر الإدراكية يبدو أن الأحداث التي تتضمن الوجه ترتبط ارتباطا وثيقا بالشعور الذاتي نحو الكيان الجسمي . وعلى ذلك فإننا نتوقع أن التوافق لتشوهات الوجه يتضمن عادة مشكلة كبيرة من حيث تدخل مفهوم الجسم في عمل مفهوم الذات هنا أكثر مما يبدو عليه الأمر في حالة وجود تشوهات بالساق مثلا . وهذا ما يدعونا عادة الى أن نصف فتاة بأنها جميلة حيث يبدو وجهها جميلا ، ولكننا لا نطلق عليها هذا الوصف إذا كانت يداها تتميزان بالجمال فقط ، ويبدو أن الوجه له صلة لاصقة وثيقة بالشخص أكثر من اليدين أو الساقين .

ويتضح ذلك في حالة الطفل الذي ينزعج بشدة عندما يطلب منه أن يستخدم نظارات لوقاية عينيه ، إذ يخشى ألا يعرفه أحد ؛ ويمكن القول بأن هناك ارتباط بمفهوم الذات عندما تكون أعضاء الجسم محور اهتمام من حيث الأداء فقط أكثر من اعتبارها خواصا أو ميزات شخصية . فمثلا تعتبر الأسنان أدوات لمضغ الطعام ، وعلى هذا الأساس فلن يهتم الشخص كثيرا بكونها طبيعية أو صناعية ، لأنها لا تدخل طرفا في خواصه أو شكله العام .

ومن بين الخواص الشخصية المرتبطة بالذات تلك التي تؤدي الى تمييز شخصية الفرد عن الآخرين فلقد درج الناس على أن يميزوا أنفسهم كذكور أو

Beatrice A. Wright, **Physical Disability** — (١)
psychological, approach. (New York : Harper, 1960), p. 141.

اناث مثلا ، وليس كعريضى الجبهة أو مستطيلى الرأس • ونظرا لأن الجنس ونوعيته هي ذات أهمية مركزية فى الخواص الشخصية التى تفرق شخصا عن غيره ، فاننا نتوقع أية ظروف قد تغير أو تهدد هذا الكيان لها أثرها البالغ على مفهوم الذات (مثل عمليات التحول من ذكر الى أنثى أو العكس) • وكمثال آخر فان بتر الساق ينظر اليه أحيانا كرمز للاخصاء ، فان شعور الفرد بأنه « نصف رجل » يشير الى الجوانب الأساسية للتوافق التى تتضمن الكثير من الجوانب الشخصية التى تتعدى مجرد الحركة والتحول •

ومن بين الخواص الشخصية ذات التأثير الكبير فى مفهوم الذات هو ما يشار اليه بنوع العمل الذى كان يمارسه الشخص • فقد يوصف الفرد بأنه باحث ناجح أو موسيقى أو محاسب • الخ • وعلى ذلك فاننا نتوقع أن يعانى مفهوم الذات عندما تحتم الظروف على الفرد بعد اصابته أن يغير مهنته الى مهنة أخرى ، وتتدخل فى هذه العملية عدة عوامل تتعدى مفهوم الذات • فقد يمكن من خلال عملية الارشاد النفسى تعديل مفاهيم الشخص المعوق واقناعه بقبول العمل الجديد الذى يلائم حالته بعد الاصابة •

ويقدم المؤلف هنا مثالا يوضح هذا الموقف • • فقد حدث منذ عدة سنوات عندما كان مسئولا عن مكتب التوجيه المهنى والارشاد النفسى لمركز تأهيل المحاربين القدماء ، أن احدى حالات المعوقين كانت تستلزم أن يغير الشخص عمله السابق بسبب اصابته الشديدة الى عمل آخر أخف منه • ونظرا لأن العمل الجديد كان المعوق يعتبره أقل مكانة من العمل السابق ، فقد اتخذ موقفا معارضا • ولكن فى خلال عملية الارشاد النفسى اقتنع المعوق بقبول هذا العمل ، وأبدى استعدادا للبدء فى التدريب اذا ساعدناه فى اقناع زوجته بقبول اشتغاله بمثل هذا العمل • ولقد حاول الأخصائى الاجتماعى الذى زار الأسرة أن يقنع الزوجة بذلك ، ولكنها كانت متمسكة برأيها • وتم استدعاء الزوجة الى مكتب الارشاد النفسى ، وبعد جلسة مستفيضة مع المرشد النفسى أوضح فيها جوانب الموقف والمزايا والعيوب لكل من العمل السابق واللاحق بالنسبة لحالة المعوق اقتنعت الزوجة أخيرا أن يتقبل الزوج هذا العمل الجديد •

وقد نتساءل عن دخل الزوجة فى هذه العملية ؟ لقد اتضح من دراسة الحالة أن للزوجة تأثيرا كبيرا على زوجها ، وأنه كان لا يتخذ قراراته الا بعد الرجوع اليها • وهنا وجد المرشد النفسى ضرورة العمل مع الزوجة أولا واقناعها

بأهمية تغيير عمل زوجها قبل أن يبدأ تدريبه ، حتى لا تكون عنصرا معوقا فيما بعد يمكن بتأثيرها على الزوج أن تجعله لا يمارس هذا العمل على الاطلاق .

سادسا - عملية التأهيل : The Rehabilitation Process

ينبشى النظر الى التأهيل على أساس أنه نمو أو تنمية ، فالعملية هي سلسلة من الأفعال المترابطة أو التغيرات . التأهيل عملية أو نسق ، لأن أهدافه وطريقة تحقيقها يجب أن تختلف وتتفاوت بالنسبة لظروف الفرد كما أنها تختلف من مجتمع لآخر . وسنناقش فيما يلي العناصر الأساسية التى تشتمل عليها عملية التأهيل ، واضعين نصب أعيننا أن طبيعة العملية تناسب ظروف الأفراد على اختلاف طبيعتهم .

١ - العثور على الحالات :

لقد سبق أن أشرنا لهذا الموضوع باعتباره المرحلة الأولى فى عملية التأهيل وأولى خطواته . وسنناقشه الآن من حيث علاقته بعملية التأهيل بأكملها .

فقيمة نوع من الخدمات يحددها عدد الأشخاص الذين يستفيدون منها . وعلى ذلك فإن أية مؤسسة أنشئت خصيصا لأداء نوع معين من الخدمات يتحدد عملها ومدى كفاءتها بقدرتها على العثور على هؤلاء الذين يستفيدون من الخدمات التى تقوم بها . ولقد كان القصور فى العثور على الحالات من الآفات التى ابتليت بها خدمات التأهيل . واسننا ننكر أن العثور على الحالات يلقى أهمية فى مجال التأهيل ، ولكن الجهود الجدية للتطبيق فى هذه الناحية هى جهود طفيفة بحيث لا تكاد نشعر بأثارها ، وقلما تبذل الجهود لموضع الخطة الكفيلة بتيسير عمالية العثور على الحالات ووضعها موضع التنفيذ .

وفى هذا الموقف ينبغي أن نضع فى اعتبارنا حقيقة مؤداها أن العثور على الحالات - كمثالاً - من نواحي التأهيل الأخرى - يعتمد على مجتمع منظم لهذا الغرض ، أى للعثور على الحالات . وتنظم المجتمعات من حيث العثور على الحالات عندما يعم المجتمع الفهم والادراك بخصوص أهداف التأهيل ومبادئه ، وعندما تعمل المؤسسات التى يعنىها الأمر فى حدود تنسيق المجتمع بالنسبة لامكانياتها . ويستلزم تنسيق المجتمع من ناحية العثور على الحالات وعيا كاملا لطبيعة التأهيل بدرجة تفوق ما كان عليه فى الماضى . وبينما نجد

أن الحروب قد ألزمت البلاد الاهتمام بتأهيل المحاربين ، إلا أن المجتمع المتحضر لا يمكنه أن يتجاهل المعوقين من المدنيين ، وخاصة إذا ما أدركنا أن عدد هؤلاء المدنيين يتزايد يوما بعد يوم بتطور الصناعة في البلاد وزيادة تحضرها .
ونقدم فيما يلي مثالا لخبرة المؤلف في ناحية العثور على الحالات :

✽ عند بدء تنفيذ « مشروع البحث في تطوير وسائل التأهيل » تركّز الاهتمام في أول جلسة عقدتها اللجنة التنفيذية للمشروع على تحديد أنسب الرسائل للعثور على الحالات . وفي هذه الجلسة وضعت صيغة نشرة توزع على جميع مكاتب ومؤسسات التأهيل بالجمهورية والمستشفيات الجامعية صيغتها كالآتي :

السيد /

تحية طيبة وبعد .

يسرني أن أنهي الى سيادتكم أن مشروع البحث في تطوير أعمال التأهيل وهو المشروع الذي يجري تنفيذه بالتعاون بين حكومة ج . م . ع وحكومة الولايات المتحدة الأمريكية ، يستهدف رفع مستوى خدمات تأهيل ذوي العاهات - وخاصة في المجال الطبي - بحيث يتيسر تأهيل فئات العجز الشديد ، التي لا تؤهل اجتماعيا أو مهنيا في الوقت الحاضر بسبب شدة حالة عجزها الجسماني وحاجتها الى علاج طبي متخصص يقلل من شدة العجز عن طريق الجراحة أو الطب الطبيعي أو العلاج الطبيعي أو الأجهزة التعويضية ، وغير ذلك من أوجه الرعاية الطبية الممتازة التي تساعد على تيسير انتفاعها بالخدمات التأهيلية اجتماعيا ومهنيا لتستعيد وضعها في الحياة . ومن هذه الحالات :

Infantile Mempilegia	شلل جانبي للأطفال
Paraplegia	شلل نصفى أسفل
Severe Poliomyelitis	شلل الأطفال (اصابات شديدة)
Parkinsonism	الشلل الاهتزازي
Myopathies	ضعف العضلات الأولى
	بتر الذراع - بتر الساقين فوق الركبة
Amputation : Arm - Above Knee	
Polyarthrits	تصلب متعدد بالمفاصل
Crippled	حالات المقعدين

ولذا فاننا ان نعرض ذلك على سيادتكم ، نرجو التفضل بالتعاون مع المشروع باخطاره عن الحالات التى ترون امكان استفادتها من هذا البحث ويكون ذلك بالابلاغ عن اسم المريض ونوع مرضه وتقرير طبى عن تاريخه المرضى ، ونوع العلاج والأبحاث التى أجريت له . وترسل الى ادارة المشروع بالعنوان الآتى :

« مشروع البحث فى وسائل تحسين وتطوير أعمال التأهيل » مبنى مؤسسة يوم المستشفيات - شارع بستان الخشاب بالمنيرة - مكتب بريد القصر العينى .

وبمجرد وصول هذه البيانات سيقوم الموظف المختص بالمشروع بالاتصال بسيادتكم بصدد دراسة ظروف الحالة .

وتفضلوا بقبول فائق تحياتى . . مدير عام المشروع

تحريرا فى ١٩٦٥/١١/٢٢

ولقد كان لهذه النشرة اثرها الكبير فى سرعة العثور على الحالات وبدء تكوين العلاقة المهنية معها توطئة لعملية التأهيل .

انواع المعلومات اللازمة فى دراسة الحالة :

تنقسم المعلومات اللازمة فى دراسة الحالة للتأهيل الى المجموعات : طبية ، نفسية وانفعالية ، تعليمية ، اجتماعية ، ومهنية .

(١) العوامل الطبية : للمعلومات الطبية أهميتها كجزء من دراسة الحالة حيث أنها :

١ - تحدد طبيعة العجز ومداه وعلاقته بالعاهة .

٢ - تحدد الشفاء العضوى المحتمل ، وخاصة عندما تتوافر الامكانيات والاطباء الاختصاصيون ، والوقت اللازم ، والتكاليف المطلوبة ، والرعاية الخاصة بالنقاهة ، وغير ذلك .

٣ - تشير الى طبيعة احتياجات المعوق من حيث الارشاد النفسى ، ومن ناحية أسرته وعلاقاته الاجتماعية .

٤ - تسهم فى تحديد أهداف العمل وأغراضه ، وذلك بتوضيح المخاطر والظروف التى يلزم تجنبها عند التدريب ، وكذا أحوال العمل وظروفه .

٥ - توضح نوع الخدمات الطبية اللازمة .

وأهم مصادر المعلومات الطبية اللازمة للدراسة هى الطبيب وسجلات العلاج والمعوق وأسرتة والمؤسسات الأخرى . ويجب أن توضع اعتبارات العوامل الطبية عند دراسة الحالة على الأسس الآتية :

١ - الفحص الشامل الدقيق .

٢ - كفاية القائم بالفحص وأهليته لهذا العمل .

٣ - حداثة الفحص .

(ب) العوامل النفسية والانفعالية فى دراسة الحالة :

تعتبر اتجاهات العميل نحو قدرته ونواحي عجزه وامكانيات تشغيله ونحو الأشخاص الآخرين من العوامل الحرجة عند تقييم الفرد الذى نتعامل معه . فان مفهوم المعوق عن ذاته وإدراكه للعالم بالصورة التى يراها ويشعر بها هو الذى يحدد أساسا المشكلات التى يدركها ويتقبلها ، والأهم من ذلك هو أن هذه العوامل الذاتية تقرر مدى استطاعته استخدام مهارته وميوله واستعداداته ودوافعه . وعلاوة على ذلك فان اتجاهاته الذاتية هى التى تقرر مدى استجابته لعملية الإرشاد النفسى وكيف ومتى يلجأ إليها . وتعتبر المعلومات المرتبطة بشعوره من ناحية الأسرة والعمل والصحة والاستقلال الذاتى من مستلزمات تحديد العاهة . ولا يمكن تحقيق تشخيص عميق واقعى دون فهم كامل للشخص موضع التشخيص .

واننا نعى أساسا بأن نتعرف السلوك الذى يميز الفرد عند مواجهة مواقف الحياة المختلفة والأسلوب الذى يلجأ إليه فى التغلب على مشكلاته . اننا نريد أن نعرف نوع الشخص الذى نتعامل معه ومصادر استعداداته وقدراته وميوله ودوافعه وتكامل شخصيته . فمثل هذا الفهم ضرورى مادامنا سندخل فى اعتبارنا الاستفادة من المصادر الخارجية وتيسيرات المجتمع فى النواحي الصحية والتعليمية والتدريبية والمهنية والترويحية بما يتلاءم مع امكانيات المعوق وميوله .

(ج) العوامل التعليمية : تشتمل العوامل التعليمية والتربوية الهامة على النواحي الأكاديمية والمهنية من حيث الدراسة والانجاز . وتعتبر العوامل التعليمية ذات أهمية خاصة فى الحالات الآتية :

- ١ - عند اعتبار استمرار التدريب فى أثناء التخطيط مع المعوق .
- ٢ - اذا كان المعوق يفتقر الى الخبرة المهنية السابقة .
- ٣ - اذا كانت تنمية المهارة هى الحل الوحيد للتغلب على العاهة .
- ٤ - اذا كان المعوق قد تخرج حديثا فى المدرسة أو المعهد أو لا يزال بها .
- ٥ - عندما نتقبل العلاقة بين مستوى التعليم الرسمى والعمل الذى يأمل فيه المعوق بطريقة واقعية .
- ٦ - عندما نتقبل الارتباط بين المستوى العقلى للمعوق والمقتضيات المهنية للعمل .

وأول مصدر للمعلومات هو المعوق نفسه . تاريخ حياته ومحصله اللغوى ، وقدرته الاستدلالية ، وميوله المهنية وعلاقاته العائلية . ويمكن الحصول على بعض هذه المعلومات عن طريق المقابلة والبعض الآخر من السجلات أو المؤسسات أو المعاهد التعليمية .

(د) العوامل الاجتماعية فى دراسة الحالة :

ترتبط العوامل الاجتماعية بجميع الحقائق الخاصة بالتاريخ الشخصى والعائلى الذى يوضح طبيعة مشكلات المعوق ووسائل حلها . وتتضمن العوامل الاجتماعية دراسة المستويات الثقافية والمهنية والتعليمية والاقتصادية لأسرة المعوق ، كما يجب أن نعرف منوال حياته حتى يمكن مواءمة الخدمات بالنسبة له .

وتعنى العوامل الاجتماعية فى دراسة الحالة بالمنزلة الاجتماعية للفرد فى جماعته . فاذا سبب العجز قصور رب الأسرة من ناحية الدخل - وخاصة اذا كان مركزه الاجتماعى فى الأسرة مرموقا - فحينئذ ينشأ الضرر . وللعلاقات الاجتماعية خارج محيط الأسرة أهميتها أيضا ، ويوضح المثال التالى هذا المبدأ .

ففى احدى المناسبات استطاع ائء العمال أن يحتفل اصابة شءءة فى كئفه • وكان رب العمل سعيءا باءءءءامه مرة أخرى وعينه فى عمل يحتاآ الى مهارة كبيرة ويءر عليه ءءلا محترما ، الا أن هذا العامل ترك العمل بعء يومين فقط من التحاقه به • فقء كان قبل الاصابة يقوم بءور بارز فى المباريات الرياضية مع رفقائه من العمال • وأصبع بعء اصابته لا يستطيع الاشرآ فى هذه المباريات وبءأ يشعر بالحرج بسبب عجزه • فقء كان يستطيع التكيف والتوافق بالنسبة لعمله غير أن النواحي الاجتماعية والرياضية المرتبطة بالعمل قء أظهرته « نصف رجل » ، على ءء قوله ، فلم يستطيع اءتمال هذا الموقف وترك عمله •

ومن مصادر المعلومات فى الناحية الاجتماعية المعوق ذاته ، وءليل الخءماء الاجتماعية ، والءارس والمعاهد التعليمية وأصحاب العمل السابقون، وزملاء المعوق •

(هـ) العوامل المهنية فى ءراسة الحالة :

١ - التاريخ المهنى : قء يكون التاريخ المهنى للشخص هو المصدر الأساسى الموحىء للمعلومات المتعلقة بالعوامل المهنية • فالتاريخ المهنى هو أكثر من مجرد سرد للأعمال التى قام بها الشخص فى تواريخ مءءة ، فمنه يمكن الحصول على اءلة لمهارات المعوق وءقييم صلاءيته للعمل ، وعن طريق ءراسته يمكن معرفة امكانيات المعوق فى ضوء عاهته • كما توضح اءجاهات الاختيار المهنى وءبين مءى ثبات المعوق واستمراره فى المواقف المهنية المءلفة وتشير الى مءى ارتباط عاهته باءتياجات التشغيل • وبصفة خاصة يمكن البءء فى التاريخ المهنى للمعوق عن أنواع الاشباع المهنى التى كان يحاولها فى الماضى ، فانه عند شرحه لأسباب تقبل عمل معين وتركه لها انما يشير الى ذلك الاشباع ، فهو يعرض نواحي ميوله وءفضيله لأعمال ءون أخرى والى أفكاره عن الاشباع المهنى ورأيه فى هذا الصءء ومكانته الاجتماعية التى يبعء عن ءقيقها من العمل •

٢ - الميول المهنية : تمثل الميول المهنية للمعوق بصفة مستمرة مصءرا آخر للعوامل المهنية فى ءراسة الحالة ، ولوجود هذه الميول أو غيابها ءلالته فى هذه الناحية • فاذا كانت لءى العمل ميول مهنية فان ءءدير مءى قوتها واستمرارها ومصادرha هى من الأشياء الهامة فى عملية الارشاء

النفسي والتوجيه المهني • ويعتبر استبصار العميل الشامل بالنسبة
للأمور المتصلة باختيار العمل من الأشياء الهامة كاستبصاره في الأمور
الأخرى •

٣ - تعرف المجال المهني : ان معرفة الميول المهنية الحالية للعميل تعطى فكرة
عن مدى ملاءمة المعلومات المهنية التي استند اليها في محاولات اختياره
المهني • وعادة ما نجد المعوقين قاصرين في نظرتهم المهنية بسبب التحديد
الذي تفرضه نواحي عجزهم ، ومن الواضح أننا لا نتوقع من الشخص
أن يعد نفسه لمهنة لا يعرف عنها الا قدرا يسيرا من المعلومات •

ان العوامل المهنية في دراسة الحالة تشتمل عادة على تقييم مدى
معرفة العميل لمجال الأعمال التي تلائمه •

٤ - المحاولات المهنية التمهيدية : تعتبر هذه المحاولات المهنية مصدرا آخر
للمعلومات المهنية • وتعرف على أنها كشف مهني أو بداية الخبرة أو
قياس واقعي ، وهي عبارة عن تعرض العميل لخبرات مهنية ضئيلة
متنوعة • ويمكن الاستفادة منها في مراكز التأهيل أو مصحات الدرن
أو المواقف الجماعية الأخرى التي لا يراعى فيها اعتبار معين لعامل
الوقت • ولهذه المحاولات المهنية قيمة كبرى في مواقف الارشاد النفسي
والمهني ، ففي حالات العجز الشديد أو عدم توافر الخبرة المهنية تخرج
هذه المحاولات بعملية التوجيه من المجال النظري الى المستوى العملي •
وقد تكون المحاولات المهنية على هيئة مرور سريع على أعمال اصلاح
الراديو أو الاصلاحات الكهربائية أو السباكة أو النجارة أو صناعة
الحلي أو الآلة الكاتبة • وفي أثناء هذه المحاولات يوضع المعوق في
ظروف مشابهة لظروف العمل الأصلية على قدر الامكان حتى يعرف ما
تعنيه هذه المواقف المهنية ، وحتى يجد شيئا ملموسا يعمل فيه تفكيره •
ومن الناحية العملية نجد أن المحاولات المهنية على الرغم من ضرورتها
بالنسبة للمعلومات التشخيصية لا تمارس الا بعد اتمام العمليات
الأخرى حتى تصبح الحاجة لهذه المحاولات المهنية واضحة •

٣ - تنمية امكانيات الفرد :

يشير الابلال من العجز البدني الى تنمية المعوق لوظائفه البدنية والعقلية
بقدر ما في طاقته وفي حدود الامكانيات الطبيعية • فالتغلب على العجز
البدني هو ازالة العجز ما أمكن باستخدام الوسائل الطبية مع الاستفادة

المبدئية والعقلية والاجتماعية والمهنية والاقتصادية التى يمكن تحقيقها عن طريق الخدمات الطبية • فالابلال البدنى يشمل :

(١) الخدمات الطبية (وخاصة الطب الطبيعى) •

(ب) الجراحة •

(ج) الطب النفسى •

(د) الخدمات المساعدة ، وتشتمل على العلاج المهنى والطبيعى والتمريض وخدمات النقاها •

(هـ) الأجهزة التعويضية •

(و) التدريب على الرعاية الذاتية والحركة •

ولتحقيق الأهداف الأولية للتأهيل الطبى الذى يساعد على ابلال المريض من مرضه أو تغلبه على عجزه فى حدود طاقته الوظيفية ينبغى أن تؤكد ستة عوامل أساسية هى :

١ - التبليغ عن الحالات التى تسبب فيها الحوادث أو الأمراض أو البتر أو غيره عطبا دائما وتعطيلا لطاقه المريض •

٢ - ترجيه كل من المريض وأسرته نحو فهم العجز بطريقة واقعية •

٣ - التعديل الوظيفى للتأكد من تنمية أقصى طاقة وظيفية •

٤ - فرص استخدام وقت الفراغ بطريقة بناءة مفيدة •

٥ - فرص للارشاد النفسى والتوجيه المهنى المبدئى •

٦ - الاتصال بالمجتمع •

٤ - التدريب المهنى والتشغيل الملائم :

التدريب المهنى هو ذلك النوع من الخبرة التى تساعد الشخص على تنمية المهارة لعمل شئ يساعده للحصول على عمل • والشئ الهام فى انتقاء التدريب المهنى المناسب هو أن يتجه تفكير كل من المعوق والمرشد فى اتجاه امكانيات المعوق بدلا من التفكير من وجهة نظر مصادر التدريب المتيسرة أو فرص التشغيل وحدها ، حيث ان الأجهزة عرضة للارتجال اذا تقرررت على أساس من طاقة العميل السابقة • وليس هناك من هو أشد عاهة من الشخص

المعوق الذى تضطره الظروف للتنافس فى سوق العمل وهو يفتقر الى المهارة • لذلك يجب تنمية المهارات بطريقة مناسبة من ناحية مهنية وامتلائة مع بقية مراحل التأهيل • وفى هذا المجال وتحقيقا لهذا المبدأ ، ومن واقع خبرة المؤلف فى مجال التأهيل فإنه يؤمن ايمانا عميقا بضرورة التركيز على تنمية المهارات الأساسية اللازمة للعمل فى خلال مرحلة التدريب المبدئى للمعوق فى الورش المحمية بمراكز التأهيل حتى يكتسب المهارات الضرورية ، ثم يستكمل هذا التدريب فى الخارج حيث يستطيع أن يقف على قدم المساواة مع أقرانه من العاملين الأسوياء أصحاب البدن ، ويبدأ فى التنافس معهم دون الشعور بنقص فى المهارة • ولا يمكن اعتبار التدريب المهنى مستقلا عن العوامل الأخرى التى تشتمل عليها عملية التأهيل • ويتحدد التدريب بفرص التشغيل وبالقيود الطبية والشخصية والاجتماعية للمعوق •

والتأهيل المثالى هو ذلك الذى يمكن أن يقلل من عاهة التشغيل للشخص المعوق عن طريق الازالة الطبية للعجز ، فحينئذ يصبح معدا بالمهارات المهنية اللازمة لحصوله على العمل الملائم الذى يستطيع أن يستغل فيه مهاراته • والمقصود بالعمل الملائم هو ذلك العمل الذى يجد فيه اشباعا شخصيا واقتصاديا والذى يتناسب طبيا مع باقى نواحي عجزه •

ويرتبط التدريب ارتباطا وثيقا بالتشغيل - فليس الشخص المعوق الذى درب تدريبا صحيحا ولم يكن تشغيله ملائما بأفضل منه اذا لم يتلق أى تدريب على الاطلاق • ومن ناحية أخرى فأننا نتوقع من الفرد المعوق غير المدرب الذى وجد عملا ملائما لحالته أن يؤدى عمله بكفاية ولو لفترة محدودة من الزمن • ويمكن تحديد معايير التشغيل الملائمة بالآتى :

(أ) هل كان العجز يمثل عاهة بالنسبة للانجاز الصحيح للعمل ؟

(ب) هل يمتلك الشخص القدرة على التعويض عن عجزه أو المهارات المكتسبة من التدريب السابق للانجاز الناجح للعمل ؟

هذه هى معايير التشغيل الملائمة من وجهة نظر رب العمل والتى تشتمل على وجهة نظر التشغيل فى المجال الصناعى • ومن وجهة نظر احتياجات الفرد فى التأهيل علينا أن نضيف الى ذلك أن التشغيل يتلاءم مع ثقافة المعوق ومحصله السابق وقدراته واحتياجاته •

اننا قد أكدنا أهمية التدريب المهنى من حيث علاقاته بعملية التأهيل الا أنه يجب أن يتضح أيضا أن التدريب المهنى الناجح يستلزم فردية وسيلة

التدريب • ويجب أن يستهدف التدريب ناحية المهن المتوافرة فى المجتمع الذى يعيش فيه المعوق • وكمثال لذلك لدينا حالة عميل متوسط العمر كان يعمل نقاشاً وله ولدان فى مرحلة التعليم الثانوى ، وقد أصيب فى أحد الأيام برأسه عندما زات قدمه فى أثناء العمل وحصل على تعويض عن حالته • وفى فترة نقابته نقل أسرته الى منزل أخيه فى إحدى المدن المجاورة • وفى أثناء هذه الفترة استكمل تدريبه على أعمال الدوكو لمعرفته السابقة بأعمال النقش ، وحتى يبتعد عن المخاطر التى تستلزمها عملية النقش •

وفى ذلك الوقت فقط اكتشف أنه لا توجد بالمدينة التى يسكنها وهى مدينة صغيرة - أعمال للدوكو وهنا واجهته مشكلة التحول الى عمل آخر أو نقل أسرته الى بلدة أخرى يتوفر بها العمل مما يؤثر فى ولديه اللذين ارتبطا بالمدرسة الثانوية التى يدرسان بها •

وتدل هذه الحالة على سوء التخطيط إذ أن المهارة الجديدة التى اكتسبها لم تفده شيئاً فى استعادة توافقه •

ولقد بنى تشغيل المعوقين على أساس تنمية قدراتهم وطاقتهم حتى يستطيعوا التنافس مع غيرهم من أصحاب البدن • وقد أتاح لهم التأهيل الفرصة بتنمية المهارات الخاصة أو الامكانيات التى تعوضهم عما فقدوه ، وبذا تزداد صلاحيتهم للعمل وتقل بالتالى عاهاتهم المهنية •

اعتبارات خاصة بعملية التوجيه المهنى لحالات العجز المختلفة :

أولاً - العوامل المشتركة فى حالات العجز المختلفة (١) :

١ - التاريخ المهنى :

يجد المرشد المهنى فى هذه الناحية عبارات معينة تنطبق على الكثير من حالات العجز ، فنجد مثلاً أن تطور الخبرات والهوايات هو من المعلومات

(١) هذا الجزء ملخص عن كتاب « التوجيه المهنى لذوى العاهات » تأليف لويدي لوفكويست ترجمة العقيد سيد عبد الحميد مرسى - الفصل الثامن - (الناشر : دار احياء الكتب العربية بالاشتراك مع مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر عام ١٩٥٩) • وقد وافقت مؤسسة فرانكلين مشكورة على هذا الاقتباس •

الهامة اللازمة لوضع خطة مهنية سليمة لذوى العاهات ، مهما اختلفت نواحي عجزهم . ومن ناحية أخرى فان لهذه المعلومات المهنية قيمتها فى تحديد مستوى الطاقة والقدرة على التحمل بالنسبة لمرضى السكر والدرن الرئوى والقلب ، كما أنها تساعد على معرفة مدى تحمل المريض بضغط الدم للعمل مما يؤدى الى توافقه المهنى دون حاجة الى أن يغير عمله السابق . هذا علاوة على انها قد تساعد على معرفة درجة التكيف اللازمة لمرضى الشلل وتشير الى نواحي العمل والهوايات التى تناسبه .

٢ - اتجاهات الأسرة :

يجب أن يبذل اهتمام خاص لمعرفة حقيقة اتجاهات الأسرة ودرجة فهمها لحالة المريض ، وذلك عن طريق الأخصائى الاجتماعى المرشد . ويتوقف نجاح خطة التوافق المهنى بالنسبة لذوى العاهات فى أية ناحية من نواحي العجز على درجة معرفتنا اتجاهات الأسرة نحو المريض أو ذى العاهة ، فان المريض بالحمى الروماتيزمية - الذى شاء حسن طالعه ألا يتأثر قلبه بدرجة كبيرة من هذا المرض - نراه وقد ترك المستشفى يشعر بقدرته على القيام بالكثير من الأعمال ، الا أن شعوره هذا واقباله على العمل قد يتوقف كلية نتيجة لحرص أسرته المتزايد على راحته مما يجعلها تشعره دائما أنه بحاجة الى التزام الراحة وعدم اجهاد نفسه فى أى عمل . ويبدو أثر الأسرة واضحا فى معاونة المتورين والمشلولين حتى يتغلبوا على حالات اليأس والقنوط التى تعترضهم وتجعلهم يشعرون بالعجز التام والانطواء ، وذلك عن طريق تقبل الفرد كشخص منتج فى محيط الأسرة وفى المجتمع ، وليس كفرد عاجز يستحق الشفقة والمساعدة باستمرار .

٣ - استغلال القدرات :

يبدو أن أغلب ذوى العاهات لا يستفيدون كثيرا من إبراز نواحي القصور والمعجز التى تخلفها العاهات . ومن ناحية أخرى فان إبراز القدرات الإيجابية المتبقية لدى الفرد تساعد على ايجاد تربة خصبة لتنمية خطته المهنية . وقد يسبب التركيز على نواحي القصور كثيرا من الضرر لمرضى القلب وضغط الدم . أما عن مرضى السرطان والشلل النصفى فانهم يشعرون دائما بنواحي قصورهم البدنى ، الا أنه يمكن التخفيف من وطأة هذا الشعور بإبراز ما تبقى من قدراتهم وامكانياتهم . ولا يفوتنا أن نذكر أن اظهار نواحي القصور بالنسبة للمرضى وذوى العاهات الذين لم يستعدوا انفعاليا لتقبل ذلك من شأنه أن

يسىء الى حالاتهم النفسية . واذا لم يستطع المريض فهم بعض نواحي القصور التى تؤثر على نشاطه فان الطبيب المعالج هو وحده الشخص الذى يستطيع أن يبرز هذه الناحية للمريض ، وليس للمرشد المهنى شأن بذلك .

٤ - الوقت المناسب للاتصال بالمريض وذى المعاهة :

على الرغم مما قد يبدو من وجود بعض الفروق بالنسبة لذوى المعاهات الا أن هناك مرحلة معينة بالنسبة لأغلب الحالات بعد دخولها مركز التأهيل تبدو فيها أهمية الاتصال بالمرشد المهنى لوضع الخطة العامة للتأهيل . فبالنسبة لحالات البتر ، يجب أن يتم هذا الاتصال بمجرد دخولهم مركز التأهيل ولو لمجرد تأكيد ناحية التخطيط المهنى بما يعمل على اعادة كفايتهم وأهليتهم للعمل كمواطنين منتجين بعد اتمام علاجهم . ومن ناحية أخرى ينبغى عدم اتصال المرشد المهنى بمرضى القلب وضغط الدم الا فى وقت متأخر بعد التأكد من مدى تأثر حالتهم بالعمل . واذا ما تم الاتصال بمرضى السكر مبكرا فان ذلك يتيح الفرصة لوضع خطة العلاج والتأهيل التى تناسب حالاتهم . ومن الأفضل أن يبدأ الاتصال بالمقعدين (المشلولين) مبكرا حتى يمكن عمل ترتيب الخدمات الخاصة اللازمة لهم طول فترة علاجهم ، على ألا يتوقع المرشد المهنى من هؤلاء المرضى الاستجابة التامة أو التعاون قبل مضي بضعة أشهر حتى يالفوا حالاتهم المراهنة . أما مرضى الدرن الرئوى فمن الأصوب عدم اتصال المرشد بهم قبل مضي شهر أو شهرين حتى يبدأ تكيفهم لحالاتهم المراهنة .

٥ - فردية ذى المعاهة :

ليس هناك نظام موحد ينطبق على جميع الحالات حتى ولو كانت تضمها فئة عجز واحدة ، فكل حالة تعتبر قائمة بذاتها وتتطلب من المرشد وضع خطة فردية قائمة بذاتها . ويعتمد المرشد المهنى فى وضع خطته المهنية على المعلومات الطبية التى يحصل عليها والتى تتوقف على لباقتها فى اختيار الأسئلة المناسبة عن كل حالة حتى يحصل على الاجابة التى تسير به فى الطريق الصحيح المؤدى الى وضع الخطة المهنية السديدة . وهنا يستطيع المرشد أن يتعامل مع الشخص كفرد قائم بذاته بعد أن حصل على المعلومات اللازمة .

٦ - الاستفادة من الخدمات الأخرى :

ان التعرف على أنواع العجز المختلفة لا يعنى أن نجعل عملية التوجيه المهنى تنصب على التوفيق بين القدرات البدنية المختلفة والمقتضيات البدنية

لشئ الأعمال دون سواها • فلأغلب ذوى العاهات مشكلاتهم الانفعالية والشخصية ، ولذا فالمعرفة الدقيقة لوسائل الارشاد النفسى من الزم الضرورىات ، كما أن اليقظة ضرورية حتى يعرف المرشد متى يحول العميل الى الطبيب النفسى اذا ما كانت حالته تستدعى ذلك •

ويتطلب الارشاد النفسى الاستفادة من المصادر والخدمات المتعددة التى يقوم بها الأخصائيون ، والتى تستلزم تكوين علاقات شخصية بين المرشد وبينهم • ويجد المرشد أنه بحاجة الى الاستفادة من الخدمات المتعددة التى تسير جنباً الى جنب مع نواحى العلاج المختلفة لحل مشكلات العميل • وقد تساعد هذه الخدمات على امداد العميل بالمعلومات التى يحتاج اليها فى وضع خطته المهنية ، كما قد تساعد على اثارة دوافعه ومراجعة خطته واعادة تنسيقها ، وتزويد من مستوى كفايته ومهاراته •

ثانياً - اعتبارات خاصة بعملية الارشاد النفسى والمهنى :

١ - حالة البتر :

من أهم الاعتبارات فى عمالية الارشاد النفسى تقدير درجة تقبل الفرد لحالته بعد البتر • فالمبتور يشعر بفقد مركزه الاجتماعى كشخص سوى ، وقد يحس بأن أفراد الجماعة لا يتقبلونه على قدم المساواة معهم • وقد يخلق المبتور لنفسه بعض المشكلات عندما يحاول انكار وجود فرق بينه وبين الأشخاص السويين ، إذ أنه فى هذه الحالة سيرفض كل مساعدة أو عطف يبذل فى أوقات محنته ، مما قد لا يرفضه الشخص السليم البدن • وعندها يستطيع المبتور أن يدرك أنه مازالت هناك قدرات وامكانيات متوافرة لديه ، وأن التركيز يجب أن يكون على الامكانيات والقدرات بدلاً من العجز ، فقد يرى نفسه على قدم المساواة مع الأسوياء وقد يفوقهم • وفى هذا المجال يؤدى الارشاد النفسى واستخدام اختبارات القدرات الخاصة (الاستعدادات) والتدريب المهنى خير معاونة للشخص حتى يدرك قيمة قدراته وامكانياته الراهنة ، كما قد يساعده ذلك على الكشف عن قدرات لم يسبق له ادراكها •

وللحياة العائلية ومسئولياتها أهميتها فى ارشاد المبتور • فما هى أنواع التكيف والتوافق التى تتطلبها منه أسرته ؟ وكيف يتقبل البتر ، وهل ستعامله الأسرة كشخص سبىء الحظ أو ستعاونه فى ادراك ما تبقى من قدراته وامكانياته ؟ وهل من الأصوب تيسير زيارات للأسرة عن طريق الأخصائى الاجتماعى للوقوف على تأثير الأسرة فى التكيف المهنى للمبتور مستقبلاً ؟

وتتطلب الطاقة البدنية للمبتور تقديرا دقيقا ، ففي حالة بتر الذراع يجب أن تراجع النواحي التي يتطلبها العمل من حيث استخدام الأصابع ، والقبض والاحساس ، والدفع والجذب ، ومد اليد ، والحمل ، والرفع ، والقذف ، في حدود طاقة المريض البدنية . أما بالنسبة لحالة بتر الساق فتظهر أهمية تقييم امكانيات المريض في نواحي السير ، والقفز ، والجري ، والوقوف ، والمحافظة على التوازن ، والزحف ، والدوران ، والانحناء ، والركوع . وينبغي مراعاة وزن قدرات كل مبتور حسب تدريبه وتكيفه الشخصي .

وفي نهاية مرحلة الارشاد المهني يبدو تشغيل الفرد المبتور الأطراف أسهل بكثير منه عن حالة الاصابات الأخرى . فإذا كانت لدى المبتور القدرة على القيام بأعمال البيع فإن حالة البتر لا تقعد به عن القيام بهذا العمل ، وكل ما يستلزمه الأمر هو عمل الترتيبات التي تمكن صاحب العمل من مشاهدة المبتور وهو يستخدم أطرافه الصناعية . ويتوقف نوع التشغيل ودرجة صعوبته على حالة البتر ، ودوافع العمل للقيام بالعمل ، ومهارة المرشد المهني في وضع الخطة المهنية ، ومطالب السوق المهنية .

٢ - حالة مريض القلب :

يعتبر مريض القلب من أصعب الحالات التي يمكن اقناع أصحاب الأعمال بقبولها ، وخاصة إذا كان المريض قد أمضى فترة طويلة تحت العلاج . وقد اتضح أن حوالي ٥٢ في المائة من ثلاثة آلاف وظيفة بدواوين الحكومة والشركات الأمريكية ممنوعة على المصابين بأمراض القلب (١) . ويستطيع مرضى القلب أن يقوموا بالعمل بكفاية عند عودتهم لهنهم الأصلية في المجال الصناعي . وتشير البحوث إلى أن العمال المرضى بالقلب إذا ما أحسن تخديمهم في الأعمال التي تلائمهم فإنهم لن يكونوا قاصرين عن انجاز العمل ، وأنهم كمجموعة يواجهون مقتضيات العمل ومطالبه بالدرجة التي تظهرها مجموعة العمال الأصحاء الذين يتعرضون لنفس الظروف والمخاطر التي يستلزمها العمل . وتعاون المعلومات المشتقة من هذه البحوث والدراسات على تنمية الثقة لدى المرشد والعميل وصاحب العمل .

U.S. Civil Service Commission : A Guide for the (١)
Placement of the Physically Handicapped : 5th ed. (Washington,
D.C., U.S. Government Printing Office, 1953).

ومن أهم مراحل عملية الارشاد عند العمل مع هؤلاء المرضى هى التحليل الدقيق لمستلزمات الأعمال المتيسرة ومطالبها . وفيما يلى بعض التعليقات والملاحظات التى يحسن اعتبارها ، مع مراعاة ألا يقبلها المرشد دون مناقشة بل عليه أن يقوم بدراستها وتحليلها إذ أنها لا تعدو مجرد مساعدة له فى عمله مع ملاحظة ظروف كل مريض وفرديته :

— يجب أن يسمح للمريض بهبوط فى القلب أن يعود الى عمله بمجرد أن تظهر بوادر الشفاء وتخلصه من الهبوط والضعف . ومن الأفضل أن ينصح مثل هذا المريض بالابتعاد عن الأعمال اليدوية المرهقة ، وأن يتجنب الاكثار من الصعود الى الطوابق العليا لأنها تجهد . وإذا لم يستطع العمل طول اليوم فانه يستطيع القيام بأعمال لبعض الوقت دون أن يشعر بالتعب .

— التحذير من بذل الجهد فى رفع الأحمال الثقيلة أو جرها للمرضى المصابين بتلف أحد أجزاء القلب ، مع مراعاة تجنب ازدحام المواصلات .

— بالنسبة لمرضى ضغط الدم ، ليست هناك شواهد تدل على أن بذل الجهد يسبب المرض أو يزيد من شدته ، وفى بعض الحالات النادرة قد يسبب الجهد المتواصل هبوط القلب .

— عند تأهيل حالات القلب الروماتيزمية يجب الاهتمام بالتغذية المنتظمة والابتعاد عن السكنى فى الأماكن المزدحمة ، وإن تأثير العلاج النفسى له قيمته فى تأهيل حالات القلب الروماتيزمية إذ أن له فائده فى منع تراكم حالة العصاب وفى التخلص منها .

— يجب المحيولة بين المرضى الذين يصابون بنوبات الذبحة الصدرية وبين قيادة السيارات . وفى حالات الحمى الروماتيزمية العادية يمكن السماح لهم بالقيادة ، أما المرضى الذين يعانون من توتر أعصابهم أثناء القيادة فيجب ألا يسمح لهم بقيادة السيارات الثقيلة لمسافات طويلة .

— على مرضى حالات القلب الروماتيزمية أن يتجنبوا الرطوبة والتغير المفاجئ لدرجة الحرارة . وعلى مرضى ضغط الدم أن يبتعدوا عن الظروف التى تسبب الاجهاد الذهنى الشديد ونواحي النشاط التى تؤدى الى الغثيان مثل الانحناء والقفز والتسلق وغيرها كما أن للاجهاد الانفعالى ضرره ، وفى الحالات الشديدة يفضل قيامهم بالأعمال التى تتطلب الجلوس .

• ويلاحظ أن يتجنب مرضى تصلب الشرايين القيام ببذل الجهود العنيفة وخاصة فى حالة الذبحة الصدرية •

— نظرا لما يجب على مرضى القلب من تجنب القلق ، فمن الأصوب أن يبتعدوا عن الأعمال التى تشتمل على مخاطر كهربائية أو ميكانيكية أو أبخرة سامة أو مفرقات أو التعرض للحروق وما أشبهها •

— وهناك من الأدلة ما يشير الى الارتفاع فى ضغط الدم ونبض القلب عند التعرض للمؤثرات المفزعة المفاجئة ، كما أن الاثارة والشعور السار وغير السار يزيد من سرعة الدورة الدموية • ويزداد النبض فى بعض الأعمال العقلية وخاصة اذا كانت تتطلب المنافسة أو السباق مع الزمن • وفى حالة الاضطرابات الانفعالية القاسية التى تمكث لفترة طويلة يكون مجهود القلب وكثرة خفوقه سببا فى تعرض الشخص للاصابة بأمراض القلب •

— ان المرضى الذين يعانون من أمراض القلب الوظيفية قد يقاسون نفس الشدة التى تسببها أمراض القلب العضوية ، ويبدون سخطهم وتبرمهم بصفة دائمة ، ومن العسير معاونتهم ، ولكن يجب ألا يهمل شأنهم • ومن الضروري أن يشعر هؤلاء المرضى بالأمن ، مع العمل على تنمية علاقاتهم بالطبيب ، وتوطيد علاقاتهم الاجتماعية ، ثم اعدادهم للحياة المهنية •

وهناك بعض الأسئلة التى يحتاج المرشد الى مناقشتها مع الطبيب ، مثل:

— هل أصبح المريض قلقا على حالته من الناحية النفسية بالاضافة الى حالة القلب العضوية ؟ وهل يبدو أنه فى حالة قلق متزايد ؟

— هل من الضرورى أن يتجنب المريض العمل مع الآخرين حتى لا تصيبه أى عدوى ، أم أنه من المفيد نفسيا أن يعمل فى جو عادى مع زملائه حتى لا يشعر بأى فرق أو نقص مع السيطرة على العدوى باستخدام الأمصال والمطهرات ؟

— هل من الأصوب أن يبتعد المريض عن العمل الآلى خوف اصابته بالجلطة الدموية فجأة مما قد يعرض حياته وحياة زملائه للخطر ؟ وهل يجب ابعاده عن الأماكن المرتفعة ؟

— هل من الضروري أن يعمل المريض جالسا ، أم اذا كان العمل خفيفا فانه يستطيع القيام به واقفا ؟ وما مدى قدرته على المشى والوقوف ؟ هل يرهقه صعود السلم ؟

— هل يستطيع المريض رفع الأشياء وتكرار هذه العملية ؟ أى ثقل يتحمل رفعه ؟ هل يحدد ذلك بثقل خاص لا يتجاوزه ؟

— ما هو الشعور نحو ما يبذله المريض من جهد بمقارنته بسابق انجازه فى عمله السابق كما يتضح من خبرته المهنية ؟

— هل من الضروري تجنب نواحى النشاط المجهدة المفاجئة ؟ هل يجب أن تكون نواحى نشاطه اليومى ثابتة ، أم أنه من الممكن قيامه بالعمل بجهد فى بعض أيام الأسبوع مادام لن يتعدى مستوى الطاقة المسموح به ؟

— هل يضر المريض تغير الطقس أو التعرض الزائد للحرارة أو البرد أو الرطوبة ؟

ويستفيد المرشد المهنى من هذه المعلومات حتى يستعين بها عند وضع الخطة المهنية مع المريض .

٢ - حالة الشلل النصفى :

يجب أن يتذكر المرشد دائما أن حالات الشلل النصفى تخضع لمبدأ الفروق الفردية كما هى الحال بالنسبة للحالات الأخرى ، ولا يمكن الاعتماد على نمط معين من الاستجابة باعتباره يناسب جميع الحالات عضويا ونفسيا ، فمن الناحية العضوية نجد أن التغيرات التى تحدث تعتمد على تغير المرض وعلى المضاعفات الطبية الأخرى . ومن الناحية النفسية يبدو أنه ليس هناك نمط معين لبناء الشخصية يصاحب حالة الشلل النصفى ، ونجد أن شخصية المريض تتنوع بالدرجة التى تتنوع بها بالنسبة للأشخاص السويين ، فهناك الكثيرون ممن يعانون من الاضطرابات الانفعالية من حالات الشلل النصفى وغيرهم من هم فى حالة تكيف تام . واذا ما وضع المرشد المهنى هذه العوازل فى اعتباره فانه يحتاج الى استشارة الطبيب بشأن بعض الأسئلة والاستفسارات - التى نقدم بعضها هنا - قبل أن تبدأ مقابلاته مع العملاء ليضع معهم الخطة المهنية .

— ما هو مستوى تغير المرض ونوعه ، وما هى التغييرات التى حدثت ؟ وهل هناك بعض الخسائر مما قد تبدو وقتية وعرضة للشفاء ؟

— هل هناك أشياء أو أعمال معينة يجب تجنبها بسبب فقد حساسية الأطراف السفلى ؟

— هل لقرحة الضجوع أهمية خاصة بالنسبة للحالة ؟ وهل يجب أن يتجنب العميل مواضع جلوس معينة لوقت طويل أثناء العمل ؟ وما طول الفترة التى يستطيع أن يقضيها جالسا ؟

— هل يجب أن يستحث المريض على بذل النشاط لتجنب أى مضاعفات طبية كانسداد الأوعية الدموية الصدرية ؟

— هل يستطيع العميل أن يسير مستعينا بالعكازات ؟ وهل يمكن الاستفادة منها بعد مغادرته مركز التأهيل أم سيظل قعيدا طوال حياته ؟

— هل أطرافه العليا قوية وتحتمل الرفع والعمل على النضد واستخدام العكازات فى السير واستخدام الكرسي المتحرك ، وأن يهتم بجسده لركوب عربة ؟

— ما مدى عنايته بحاجاته الشخصية حاليا ، وما هو مدى التحسن المنتظر فى هذه الناحية ؟

— هل استطاع العميل التكيف لحالته أم يبدو يائسا بالنسبة للمستقبل ؟ وكيف يتقبل أقاربه فكرة عجزه الدائم ؟

بعد أن يتعرف المرشد المهنى على المعلومات التى ذكرت فى الفقرات السابقة سيجد أنه بحاجة الى المناقشة مع الأخصائيين الفنيين ، وخاصة المشتغلين بنواحى الطب الطبيعى والتدريب الرياضى ، إذ سيجد لديهم من المعلومات ما يساعده على تقدير مستوى طاقة العميل ، وبذا يستطيع أن يسجل كل تقدم يحرزه الشخص أثناء التأهيل . ويبدأ العلاج الطبيعى لهؤلاء المرضى بأسرع ما يمكن عقب الإصابة مباشرة . وفى مراكز التأهيل المجهزة بأدوات تسجيل النشاط العضوى يستطيع المرشد المهنى التعرف على نواحى التقدم والنشاط ودوافعه مما يساعد المشتغلين بالعلاج على معرفة ميول العميل واهتمامه بمدى تقدمه . ويستفاد من نواحى العلاج الطبيعى الأخرى

كالعلاج بالصناعات اليدوية والعلاج المهني والتعليمي فيما بعد ، وفي هذه النواحي يعتمد على المرشد في بذل المساعدة الفعلية لاعداد المريض مهنيًا .

وعند قيام المرشد بتقرير مدى استجابة المريض ورغبته في التخطيط المهني عليه أن يضع في اعتباره أن هناك ثلاثة أنواع من الاستجابات لمريض الشلل النصفي .٠٠ « استجابة كافية ومناسبة » مبنية على التعمق والاستبصار ، وهنا يمكن لعملية الارشاد المهني أن تسير جنباً الى جنب مع برنامج العلاج ، « واستجابة التواكل » حيث تبدو ضرورة عمل أخصائي العلاج النفسي والأخصائي الاجتماعي والطبيب النفسي في وقت واحد ، « واستجابة الاضطراب العقلي » حيث يبدو المرضى متعاونين ولكن تبرز حاجتهم الى القوى الدافعة عندما يقتربون من الهدف المهني . وهذا النوع الأخير من المرضى هو الذي لا يحافظ على مواعيد المقابلة ، ويركز اهتمامه على البرنامج الطبي متجاهلاً الخدمات الأخرى ، ويصبح بطيئاً في نشاطه ويهمل التخطيط المهني .٠٠

وفيما يلي بعض الارشادات التي تعاون المرشد المهني في عمله مع حالات الشلل النصفي :

— ساعد العميل على أن يدرك أن مرضى الشلل النصفي يستطيعون عادة القيام بالعمل ليوم كامل ، وأن يحيوا حياة عادية ، مع الاستشهاد بالحالات التي سبق أن أحرز أصحابها نجاحاً في حياتهم .

— قد يستطيع بعض العملاء استخدام العكازين ، ولكنهم يحتاجون عادة الى الأعمال التي تقتضي الجلوس طول الوقت سواء الى مناضد العمل أو في كراسيهم المتحركة .

— تحقق من أن المريض يدرك نواحي قصوره وأنه مهتم بمراعاة ذلك ، وعاونه على أن يدرك إمكانياته المتبقية ويستغلها .

— تحقق من أن اثارة دوافع المريض — ليكون منتجا — لها قيمتها في التوجيه المهني ، وخاصة بالنسبة للمرضى الذين يحصلون على تعويض مالى .

— كن صبوراً واجعل تفكيرك ينصب على أن عملية الارشاد لهؤلاء المرضى طويلة المدى ، نظراً لأن التكيف يكون بطيئاً في العادة ، وأن المريض سيبقى تحت العلاج لفترة طويلة ، مع الاستفادة من المقابلات القصيرة مع المريض أثناء وجوده تحت العلاج .

— تذكر أهمية الاعتبارات الخاصة بالتدريب والتشغيل كاعداد المنصدرات للكراسى ذات العجل ، وخدمات المصاعد ، وحجرات الانتظار المريحة ، وتجنب التحرك فى البيئة الخطرة • ويحتم العمل فى هذه الناحية على المرشدين أن يألخوا جميع الظروف المكفولة فى المصانع والمدارس والمورش المجاورة لعمل الترتيبات اللازمة للمرضى •

— حاول الاستفادة من اقامة المريض بمركز التأهيل واعمل على استغلالها فى الاعداد المهنى بالنواحى التى تتلاءم مع امكانيات المريض فى خدمات العلاج التعليمى والمهنى والصناعات اليدوية والعلاجية •

— ضع فى اعتبارك أن حالة عجز المريض تستلزم وجود مهارات معينة لديه لعرضها على صاحب العمل المرتقب ، واعمل على تنمية هذه المهارات لدى المريض • وتذكر أن التشغيل الذى أساسه العطف والشفقة من جانب صاحب العمل لن يدوم طويلا ولن يجعل المريض يشعر بالكفاية والتكيف فى عمله •

— اعمل على الكشف عن الخبرات المهنية والهوايات لدى العميل بدقة ، فمن المفيد التركيز على امكانياته فى هذه النواحى بما يتلاءم مع امكانياته المراهنة ، وادخال بعض الاضافات التى تساعد على تكيفه المهنى •

— ضع فى اعتبارك مستلزمات الأعمال المكفولة فى المجتمع على أساس مقارنتها بامكانيات المريض البدنية ، فاذا كانت مطالب المهنة تفوق مستوى قدراته فانه سيشعر بالاخفاق وربما يقعد به ذلك عن مواصلة التدريب • ومن ناحية أخرى اذا كان العمل سهلا بدرجة كبيرة فقد لا يثير اهتمام المريض ، وقد يشعر بأن مثل هذا العمل السهل قد أنشئ خصيصا من أجله لتنمية شعوره بأنه شخص منتج •

— ضع فى اعتبارك أن عملية الارشاد هى جزء من مجموعة متلاحقة من الخدمات يقوم بها فريق التأهيل • ويتطلب العميل مع هؤلاء المرضى قيام المرشد بالاستفادة من الخدمات الفنية الأخرى •

— نظرا لأن مجموعة المشلولين فى احدى البيئات تميل الى الارتباط ببعضها البعض فان بذل المعونة لتشغيل واحد أو أكثر من المرضى سيسجع الباقين ويفتح أمامهم أبواب الأمل بما يدفعهم نحو التكيف السريع •

٤ - حالة الكفيف وضعيف البصر :

يغلب ألا يعمل المرشد المهني فى حالات كف البصر على نطاق واسع . وعندما يتطلب الأمر منه العمل مع هذه الحالات فإنه يحتاج الى الايقتانة بخبرة المختصين الذين يعملون باستمرار فى هذه النواحي سواء فى المؤسسات العامة أو الخاصة التى ترعى شئون المكفوفين . وعلى ذلك فهو بحاجة الى قسط من المعلومات المتعلقة بكف البصر وضعف الابصار حتى يستطيع العمل بكفاية فى هذه الناحية عندما تدعو الحاجة الى ذلك . وتحتاج الاسئلة الآتية الى المناقشة مع الطبيب وأفراد فريق التأهيل ، وهى تعين المرشد فى عمله مع هذه الحالات :

— اذا كان ضعف البصر ناتجا عن حادث أو يحتاج الى جراحة ، فما مدى تأثير ذلك على منظر الوجه ؟ وما مدى تقبل العميل لهذه الحالة ؟

— ما نوع استجابة الأهل والأصدقاء للحالة ؟ وهل يعاونون العميل على التكيف أم يبدون شعورا بالرتاء والشفقة أو المغالاة فى المساعدة أو الخوف غير العادى ؟

— هل يبدى العميل استعدادا للتكيف لحالته بأن يسلك سلوكا اجتماعيا أو يتقبل المنافسة ، أم ينطوى على نفسه ، يبدو متزايد القلق ؟

— هل كانت الاصابة منذ الطفولة ، أم أنه سبق للعميل ان تمتع بنعمة البصر فى كبره مما يساعده على الاستفادة منها عند التكيف لحالته الراهنة ؟

— اذا لم يكن فقد الابصار كاملا فهل ينتظر تحسن الحالة أم ازديادها سوءا بالنسبة للعميل ؟ وهل يتسبب نوع معين من النشاط أو ظروف العمل فى التعجيل بفقد الابصار ؟

— هل نشأ عجز البصر عن ظروف طبية ، كضغط الدم مثلا ، مما يستلزم وضعها فى الاعتبار اثناء عملية الارشاد المهني ؟

— ما هى أنواع التدريب والاعداد المهني التى حصل عليها العميل منذ فقد بصره ؟ وهل يستطيع السير بمفرده أم أنه يحتاج الى مساعدة فى ذلك ؟

— هل يمكن الاستفادة من طريقة برايل أو الكتابة على الآلة الكاتبة أو الصناعات اليدوية فى معاونته العميل للتغلب على الشعور بالنقص ولتنمية المهارات اللازمة لتشغيله ؟

— هل للعميل اتصالات اجتماعية كافية ؟ وهل يستفيد من الخبرات الاجتماعية للآخرين والاشتراك معهم فى بعض نواحي النشاط ؟ وهل تسنح له الفرصة لتبادل الأفكار مع زملائه بخصوص المشكلات التى تواجههم ونواحي التحصيل والخبرات ؟ وهل هو مستعد لتكوين علاقات اجتماعية جديدة أم أنه لا يستطيع ذلك ؟

— هل يمكن القيام بمحاولة للاستفادة من الخبرات المهنية السابقة للعميل أو لاعادة تكيفه فى عمله السابق قبل السير به فى تعلم مهنة جديدة ؟

— هل يدرك العميل المدى الواسع للأعمال التى تناسب المكفوفين والذين يعانون من ضعف البصر والذى يعملون بها فعلا ؟

— هل تشتمل خطة التأهيل على نواحي النشاط لوقت الفراغ كالعلاج المرضى واستخدام التسجيلات وغيرها ؟

— ما هى درجة الاكتفاء الذاتى للعميل فى المنزل ، وما مدى مهاراته فى العناية بشئونه الخاصة ؟ وهل يحتاج الى تدريب خاص حتى يستطيع القيام بشئونه الخاصة بمهارة ؟

— ما هو أنسب اتجاه يتخذه أعضاء فريق التأهيل نحو هذا العميل فى حالته الراهنة (العطف التام ، أم امداده بما يريد ، أم التشجيع) ؟

٥ - حالة الأصم وضعيف السمع :

على الرغم من أن التعبير اللغوى يساعد على التمييز بين حالة الصمم وحالة ضعف السمع ، إلا أن الحالتين قد وضعتا فى فئة واحدة نظرا لأن المعلومات التى يحتاج اليها المرشد فى الحالتين متشابهة تقريبا . وقد وضعت الأسئلة الآتية لاثارة التفكير ولامداد المرشد المهنى بالمعلومات التى تفيده :

— ما هى درجة فقد السمع ونوعه ؟ وهل يمكن الاستفادة من أجهزة السمع الصناعية ؟ وهل تقبل العميل استخدام الجهاز ولم يعترض على المظهر الذى يبدو به ، أم أنه يقوم باستخدامه فى فترات متقطعة ؟

— هل يستفيد العميل من التدريب على ملاحظة حركات الشفتين لدى المتكلم ، وهل يرغب فى مزاولة مثل هذا التدريب ؟

— كيف يستجيب العميل لفقد السمع (تقبل ، أو سلوك انسحابى ، أو سلوك عدوانى ، أو شعور بالاحباط ، أو رفض) ؟

— ما هى الفرص المكفولة للعميل لمزاولة النشاط الاجتماعى ، أيبدا مترددا مكتئبا أم متشككا فى الآخرين ؟ وكيف يحاول فريق التأهيل معاونته فى هذه الناحية ؟

— هل يدرك العميل الامكانيات المهنية المتوافرة لمثل حالته والتي لا تتطلب ضرورة التخاطب والتي يكتفى فيها بالتدريب المهنى الملائم ؟ وهل يعرف أن عوامل الشخصية قد تكون الفيصل الأخير فى الاحتفاظ بالعمل أو فقده ؟

— هل تتوافر المقاييس الخاصة بنواحى الاستعداد الميكانيكى والمهارة اليدوية ؟

— هل يمكن اثاره دوافع العمل عن طريق العلاج المهنى لتنمية الهوايات والتعامل مع زملائه الذين يميلون الى نفس الهوايات ؟

— ما مدى اطلاع المريض على تفصيل عجزه وحاجته الى تقبله ولأن يعمل ليكون منتجا فى حياته الى أقصى حد ممكن ؟

— كيف يمكن الاستفادة من العلاج عن طريق الصناعات اليدوية ، أو العلاج التعليمى ، أو التدريب المهنى لتنمية المهارات التي تساعد العميل على الثقة بنفسه كشخص منتج قادر فى كسب العيش ؟

— ما هو رأى الطبيب وباقى أفراد فريق التأهيل الذين يعملون مع العميل فى أنسب وسيلة للاتصال والتخاطب بين المرشد والعميل حتى يستطيع الحصول على تعاون العميل وتقبله لعملية الارشاد النفسى والمهني ؟

— توضع فى الاعتبار ظروف العمل الآتية : الرطوبة ، التغير المفاجيء فى درجة الحرارة ، الوقوف ، حفظ التوازن ، والعمل فى أماكن مرتفعة ، والتعرض للأخطار الميكانيكية التي تعتمد على التحذير الصوتى (السمعى) الاستماعى ، والتخاطب ، والتهوية .

٦ - حالة الدرن الرئوى :

على الرغم من تقدم الجراحة والعلاج فى هذه الناحية الا أن مرضى الدرن يقضون فترة طويلة تحت العلاج ، مما يسمح بوضع خطة مهنية مناسبة

لهم اثناء تمريضهم ، ولا يتطلب ذلك سوى نقطة المرشد لكل الاحتمالات
والامكانيات . وتساعد الاسئلة الآتية المرشد على تكوين صورة واضحة عن
مطالب العميل واحتياجاته بالاضافة الى التوصيات الطبية اللازمة :

— ما هو أنسب وقت يستطيع فيه المرشد القيام بالمقابلة التمهيدية مع المريض
لاطلاع على استعداداته هو وباقي أفراد فريق التأهيل للمساهمة فى وضع
خطة التدريب التى تلى العلاج ؟

— اذا ما رغب المريض فى وضع الخطة المهنية فمتى يستطيع الموجه التغلغل
فى تفاصيل الخطة المهنية ؟

— هل يبدو أن المريض من الأشخاص الذين يخالفون التعليمات والنصائح
الطبية وأنه ممن يتغيبون بدون إذن ؟ وما مدى معاونة كل من الأخصائى
الاجتماعى والمرشد للتغلب على ذلك ؟

— هل هناك مشكلات شخصية - اقتصادية أو عائلية - ذات أهمية تؤثر على
وضع الخطة المهنية مع المريض ؟

— هل هذه هى المرة الأولى لدخول المريض المستشفى للعلاج من الدرن أم
أنه تكرر دخوله قبل ذلك ؟ واذا كان قد تكرر علاجه فهل هناك عوامل معينة
تسبب تجدد المرض ؟ وهل هى عوامل وعادات مهنية ، أم عادات وعوامل
شخصية ، أم عوامل بيئية ؟

— اذا لم يكن المرض مستقلاً فهل هناك ضرورة لفرض أى قيود من النواحي
العضوية أو المهنية ؟

— ما مدى تحمل المريض للعمل عند تركه المستشفى ؟ وما هى نسبة الزيادة
المنتظرة فى عبء العمل بالنسبة لطاقة المريض وتحمله ؟

— كيف تبدو استجابة المريض الانفعالية للمرض ؟ وهل يتأثر بذلك بعض
أعضاء أسرته ؟ وهل هناك استجابات من نوع الاكتئاب أو الشعور بالذنب
أو السلوك العدوانى أو من أى نوع آخر ؟ وما هى خطة فريق التأهيل،
لمواجهة هذه الاستجابات ؟

— هل يرى المرشد أن يبدأ بتركيز جهوده لمحاولة إعادة المريض الى عمله
السابق نظراً لمقاومة صاحب العمل ورفضه ؟ وما مدى واقعية إعادة
المريض الى عمله السابق ؟

— كيف يمكن استغلال وقت فراغ المريض فى الاعداد المهنى والبحث عن عمل ؟ والى أى حد يستطيع الاشتراك فى ذلك النشاط ؟ وهل يمكن الاستفادة من نشاط وقت الفراغ فى التعرف على دوافع المريض وميوله وعاداته فى العمل ورضاء عنه ؟

— ما هى الحالات الخاصة التى يجب مراعاتها بالنسبة للمريض من حيث مدى التعرض فى البيئة ، والاضطرابات الانفعالية ، والمحافظة على النظام الشخصى فى الحياة اليومية وفى العمل الذى يرضى المريض ؟

وتدل الدراسات الحديثة على تطور التفكير فيما يختص بإمكانية قيام هؤلاء المرضى بعدد من الأعمال • ومع مراعاة ظروف العمل والطاقة البدنية للمرضى فإن الكثيرين قد استطاعوا القيام بعدد من الأعمال تتراوح بين الخفيفة الى الثقيلة نسبيا ، وتحت ظروف تتراوح ما بين الهواء الجاف ودرجة الحرارة الثابتة الى درجة الرطوبة العالية والحرارة الشديدة • وتراعى النواحي الآتية فى مقتضيات النشاط البدنى للعمل وظروف العمل ومخاطره : المشى ، والقفز ، والجري ، والتسلق ، والزحف ، والموقف ، ونواحي النشاط التى تستلزم استخدام عضلات الصدر باستمرار ، والرفع ، والحمل ، والدفع ، والجذب ، والانحناء ، والأثربة (خاصة السليكا « رمل الصوان ») والتغيرات الجوية المفاجئة ، والمبلل ، والرطوبة ، والحرارة •

ومن الضرورى بالنسبة لمرضى الدرن السابقين أن يتجنبوا الأعمال التى تسبب الارهاق والتعب والتوتر العصبى • ومن الأفضل أن يعود المريض بعد خروجه من المستشفى واتمام علاجه — الى عمله السابق اذا كانت طاقته البدنية لا تتعارض مع مقتضيات العمل البدنية وظروفه ومخاطره • واذا حتمت الظروف تغيير المهنة السابقة للعميل ، فمن الأفضل البحث عن العمل الذى يستفاد فيه من خبرات العميل السابقة فى حدود طاقته الحالية وامكانياته حتى يتجنب القلق الذى ينشأ عن مهنة جديدة فى ظروف مختلفة عما اعتاده من قبل • وبالنسبة للمرضى السابقين — ولما ينتظر من أن يفاجئهم المرض فى أى وقت — فان الأطباء ينصحون ألا يعملوا ملتصقين بالآخرين ، وأن يتجنبوا أعمالا معينة مثل الحلاقة ، والتدريس ، وتربية الأطفال ، والخدمة بالمنزل ، والطهى •

المخالصة

يتلخص ما سبق مناقشته فى النقاط الآتية :

١ - تتلخص فلسفة التأهيل فى الآتى : التأهيل عملية فردية ، ذات طابع ديمقراطى ، وتتكامل فيها نواحى التشخيص النفسى والاجتماعية والمهنية والطبية ، ويجب أن تبدأ عملية التأهيل منذ التحقق من وجود عجز قد يؤدى الى حدوث عاهة ، مع توفير الخدمات التى تساعد المعوق فى التغلب على عاهته .

٢ - على الرغم من استخدام العاهة والعجز استخداما مترادفا ، الا ان هناك فرق واضح المعنى بين المصطلحين من الناحية الفنية . « فالعجز » حالة من التعطل البدنى أو العقلى ذات صورة موضوعية ، وهى بالضرورة شئ طبي . أما « العاهة » (الاعاقة) فهى النتيجة المجمعة للعوائق التى يسببها العجز ، بحيث تتدخل بين الفرد وأقصى طاقة وظيفية له . ويمكن الاستدلال على وجود العاهة بالآتى : فقدت الصلاحية للعمل ، فقدت الاحساس بالانتماء للجماعة ، ازدياد التواكل فى النواحى المالية أو الاجتماعية أو الانفعالية أو البدنية ، والتغيرات التى تطرأ على الشخصية .

٣ - تشير « الصلاحية للعمل » الى طاقة الفرد على الاستعداد للمهنة والحصول عليها والتقدم فيها بحيث يحقق اشباعا اقتصاديا وشخصيا وتتأثر الصلاحية للعمل بالعوامل الآتية : الطاقة البدنية ، المستوى العقلى والتعليمى ، والعوامل النفسية فى التشغيل ، والتقبل الاجتماعى وتوافر فرص العمل .

٤ - ان قدرة الفرد على تحقيق الاشباع المهنى هو مقياس عملى لدرجة صلاحيته للعمل . والعوامل التى ينطوى عليها التوافق المهنى هى : الدخل ، والعوامل الشخصية ، والعوامل المهنية . وتتلخص الدلالات على وجود قصور فى التوظيف فى الآتى : عدم القدرة على انجاز عمل سابق ، وفقد المهارة المهنية ، ورفض صاحب العمل استخدام شخص مؤهل متعطل ، والافتقار الى الاعداد الصحيح للوظيفة .

٥ - يعتبر « مفهوم الفريق » فى التأهيل هو الحل الأمثل لمشكلات المعوق .
وفى اطار هذا المفهوم تتكاتف التخصصات المختلفة من طب وعلوم
نفسية واجتماعية واقتصادية ، من خلال جهود الأخصائيين الذين يركزون
اهتمامهم على المعوق ككل متكامل .

٦ - ان عملية « مفهوم الذات » معقدة ، حيث انها تتكون من عدد من الصفات
الشخصية التى تحدد للشخص كيانه الذاتى . ان معرفة الذات قد
بنيت على الخبرات الحسية وعلى وجهات نظر الآخرين والعلاقة فيما بين
الاثنتين . ومن الخواص الشخصية ما يميز الذات ، وكذا نوع العمل
الذى كان الشخص يمارسه .

٧ - ينبغى النظر الى التأهيل على انه عملية تنمية ، وتتضمن عملية التأهيل
عناصر أساسية هى : العثور على الحالات ، والمعلومات اللازمة فى
دراسة الحالة ، وتنمية امكانيات الفرد ، والتدريب والتوظيف الملائمين .

٨ - هناك عوامل مشتركة بالنسبة لحالات العجز المختلفة مثل : التاريخ
المهنى ، واتجاهات الأسرة ، واستغلال القدرات ، والوقت المناسب
 للاتصال بالشخص المعوق ، وفردية المعوقين ، والاستفادة من الخدمات
الأخرى .

٩ - هناك اعتبارات خاصة بعملية الارشاد النفسى والمهنى لحالات العجز
المختلفة . وقد تم اختيار حالات البتر ، ومرض القلب ، والشلل
النصفى ، والكفيف وضعيف البصر ، والأصم وضعيف السمع ، والدرن
الرئوى . ونوقشت كل حالة على أساس المناقشة التى تتم فيما بين فريق
التأهيل بما يحقق مفهوم التأهيل المهنى على أسس سليمة ، ومراعاة
مقتضيات المهن فى اطار الطاقة البدنية للمعوقين .

الفصل الخامس عشر

تطبيقات عملية فى التأهيل المهنى

دراسة شخصية الكفيف

ان الهدف الأساسى من دراسة شخصية الكفيف هو الوقوف على مكونات هذه الشخصية ومدى تكاملها ، حتى يمكن مساعدة الشخص على تنمية شخصية سوية خالية من الانحراف . وهناك صفات يجب أن تتوافر فى الشخص السوى بحيث تميز السلوك المتكامل ، وتتخلص هذه الصفات فى الآتى :

١ - **المقدرة على التحكم فى الذات :** من الواضح أنه كلما نمت عند الفرد القدرة على التنبؤ بنتائج الأشياء ، قبل حدوثها ازدادت تبعاً لذلك قدرته على أن يتحكم فى سلوكه عن طريق توقع النتائج التى يمكن أن تترتب عليه فى المدى البعيد . وعلى ذلك فالشخص السوى هو الذى تعلم أن يتنازل عن رغبات عاجلة فى سبيل ثواب أبعد أثراً وأكثر دواماً ، نظراً لقدرته على ادراك عواقب الأمور .

٢ - **تحمل المسؤولية وتقديرها :** الشخص السوى المتكامل الشخصية قد يتفق أو يختلف مع المعايير القائمة ، وهو يفعل ذلك عن إيمان واقتناع نابعين من ذاته . وعلى ذلك فالشخص السوى المتكامل الشخصية هو الذى يعتبر نفسه مسئولاً عن أعماله ، ويتحمل هذه المسؤولية عن طيب خاطر ويدفع ثمن ذلك أياً كان .

٣ - **التعاون :** ان اعتماد الناس بعضهم على البعض الآخر فى المجتمع الحديث جزء من حياتهم الاجتماعية . والشخص السوى هو الذى يهتم بمساعدة الآخرين ويكون معهم علاقات شخصية وثيقة أساسها الاهتمام والرعاية وليست مجرد الرغبة فى التعالى أو ممارسة السلطة .

٤ - **المقدرة على الحب والثقة المتبادلة :** ان اعتراف الشخص بحاجته الى الآخرين يتضمن أيضاً القدرة على تكوين علاقات شخصية وثيقة بهم مبنية

على الثقة المتبادلة . فالشخص السوى هو الذى يستطيع أن يمنح الآخرين الحب والثقة ، دون أن يقصر علاقاته بالآخرين على تبادل المصلحة فقط .

٥ - الإنسانية : الشخص السوى هو الذى يستطيع أن يمنح ويبدل كما يستطيع أن يأخذ ، ويرجع ذلك الى أن الانسان مدين للإنسانية باستمراره وقدرته على الحركة والعمل والتمتع بثمار عقول وثقافات سبقته وأثرت فى البيئة التى يعيش فيها .

٦ - مستوى الطموح : الشخص السوى هو الذى يضع نصب عينيه مثلاً وأهدافاً يسعى للوصول إليها ، بحيث لا يكون الفرق كبيراً بين مفهوم الشخص لذاته وما يتخذه من مثل وأهداف حتى لا يتعرض للشعور بالفشل والاحباط .

أن فقد البصر قد يحدث لأى فرد فى أى سن . فإذا حدث هذا فى السنوات الأولى من حياة الطفل فانه يطبع شخصيته بطابع خاص ، أما اذا حدث كف البصر فى سن متأخرة فان الفرد سيعيد التفكير فى اتجاهاته وفى أنماط علاقاته الاجتماعية التى كونها قبل أن يفقد بصره . وهكذا نجد أن فقد البصر سوف يؤثر الى حد كبير على تنظيم الشخصية التى تتأثر بدورها بخبرات الفرد وبالعوامل الوراثية والبيئية .

ومنذ اللحظة التى يفقد فيها الفرد بصره يبدأ تأثير ذلك على ناحيته النفسية والاجتماعية . فالكفيف يعيش فى جو نفسى واجتماعى يختلف كل الاختلاف عن ذلك الذى يعيش فيه البصير . ويمكن تقسيم اتجاهات المجتمع نحو المكفوفين الى ثلاثة أقسام رئيسية هى :

- ١ - الاتجاه نحو عزل المكفوفين وعدم تقبلهم .
- ٢ - الاتجاه نحوهم كطائفة عاجزة لا تستطيع القيام بعمل ما .
- ٣ - الاتجاه نحو مساعدتهم والاسراف فى الشفقة عليهم .

ويمكن تلخيص أهم الدراسات والبحوث المتعلقة بشخصية الكفيف فيما يأتى :

- ١ - أمكن اعداد نسخة معدلة من اختبار « بينيه » للذكاء باسم « اختبارات هييز - بينيه لقياس ذكاء المكفوفين » . وهى مقتبسة من مقياس

« ستانفورد - بينيه المعدل » • وروعى فى اعداد المقياس الاستغناء عن المواد التى تستلزم الابصار واستبدالها بمواد أخرى • وروعى استخدام التعليمات الشفهية أو استخدام طريقة « بريل » •

٢ - فيما يختص بتحصيل الكفيف واستعداداته وميوله واهتماماته استخدمت مقاييس واختبارات عديدة تختص بالتحصيل الدراسى ، والمناولة (المعالجة اليدوية) ، والمهارة اليدوية ، والتفضيل والاهتمامات ، وأعدت معايير خاصة للمكفوفين •

٣ - لم تثبت صلاحية الوسائل الاسقاطية (خاصة اختبار الروشاخ وتفهم الموضوع) مع المكفوفين لاعتمادها على الابصار ، كما تعذر اعداد اعتبارات اسقاطية ثلاثية الأبعاد تعتمد على حاسة اللمس لتطبيقها على المكفوفين • وقد أمكن اعداد بعض الاختبارات الاسقاطية التى تعتمد على حاسة السمع لاستخدامها مع المكفوفين • وأعد اختبار « لتداعى الصوت » يتضمن سلسلة من المواقف الصوتية (السمعية) للتعبير عن التفاعل البشرى والأصوات غير الشخصية ، بحيث يطلب من المختبر (الكفيف) أن يستجيب لكل مثير بأول شئ يتبادر الى ذهنه وفى مجال الاختبارات الاسقاطية أيضا استخدمت اختبارات « تكلمة الجمل » مع المكفوفين كما استخدمت مع المبصرين • وأعد اختبار للاستبصار أثبت صلاحيته فى الاستخدام الاكلينيكى مع المكفوفين ، كما ساعد فى التنبؤ بمدى نجاح عملية التأهيل •

٤ - وفى احدى الدراسات استخدمت الاختبارات الآتية :

- « مقياس بومان للعوامل الانفعالية » (١) •
- « مقياس الشخصية المتعدد الأوجه » (٢) •
- « اختبار روتر لتكلمة الجمل » (٣) •
- « اختبار سارجنت للاستبصار » (٤) •

Bauman Emotional Factors Inventory. (١)

The minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI). (٢)

The Rutter Incomplete Sentence Blank. (٣)

Sargent Insight Test. (٤)

وطبقت على عينة من ٥٤ كفيًا فى إحدى مراكز التأهيل المهني ،
وكان التقدير للتوافق هو « جيد » و « متوسط » و « ضعيف » * ولم يمكن
لأى اختبار بمفرده أن يفرق بين المجموعات المختلفة للتوافق ، ولكن ثبت
صلاحية بطارية الاختبارات فى التنبؤ بالنسبة للمكفوفين والمبصرين *

٥ - استخدمت مجموعة من الاختبارات لدراسة توافق الأطفال المكفوفين وهى
مكونة من « اختبار الاستبصار » و « اختبار تكلمة الجمل » ، وذلك لتقويم
نتائج العلاج المتمركز حولها العميل * وثبت صلاحيتها فى هذا المجال *

٦ - أشار أحد البحوث الى أن متغيرات الشخصية الأساسية مثل احترام
المذات ، والشعور بالأمن والواقعية لا تختلف فى المكفوفين عنها فى
المبصرين *

مشكلة البحث

موضوع البحث :

دراسة مقارنة لمشكلات التوافق للطلاب المكفوفين والمبصرين من واقع
استجاباتهم فى مقياس الارشاد النفسى :

وتستهدف الدراسة الوقوف على مشكلات المراهقين من الطلاب المكفوفين
ومقارنتها بمشكلات المراهقين من الطلاب المبصرين كما تبدو فى استجاباتهم
بالنسبة لمقياس الارشاد النفسى *

ولهذا البحث أهميته فى إبراز مشكلات التوافق فى مرحلة المراهقة التى
يواجهها المكفوفين ومقارنتها بالمشكلات التى يعانى منها المراهقون من المبصرين
باستخدام إحدى الوسائل العلمية الموضوعية التى تبرز هذه المشكلات والبحث
بهذا المعنى يفيد فى معرفة المشكلات الأساسية التى يعانى منها المراهقون من
المكفوفين تمهيدا لدراسة هذه المشكلات ووضع الخطة العلاجية التى تساعد
على حلها فى إطار خطة تأهيل المكفوفين *

فروض البحث :

وضع الباحث الفرض الآتى لمحاولة اثباته من خلال الدراسة : « هناك
فروق ذات دلالة احصائية بين استجابة المكفوفين والمبصرين من الطلاب

المراهقين بالنسبة للمقاييس الفرعية فى مقياس الارشاد النفسى « • والمقاييس الفرعية هى :

- (١) مقياس العلاقات المنزلية (ع م)
- (٢) مقياس العلاقات الاجتماعية (ع ا)
- (٣) مقياس الثبات الانفعالى (ث ا)
- (٤) مقياس الشعور بالمسئولية (م)
- (٥) مقياس الواقعية (و)
- (٦) مقياس الحالة المزاجية (ح م)
- (٧) مقياس الاستعداد للقيادة (ق)

وقد افترض الباحث وجود فروق ذات دلالة بين استجابة المجموعتين - المكفوفين والمبصرين - بالنسبة لهذه المقاييس سواء فى غالبيتها أو جملتها •

تعريف المصطلحات :

١ - **الكفيف :** هو الشخص الذى لا يستطيع استخدام حاسة البصر لوجود
٢٠

عجز بها ، أو التى لا تتجاوز درجة الابصار فى أفضل العينين — (١)
٢٠٠

٢ - **الارشاد النفسى :** هو عملية معاونة الفرد للتغلب على المشكلات التى تواجهه والتى لا يستطيع التغلب عليها بمفرده والتى تتصف بأنها انفعالية فى أساسها • و « الارشاد النفسى الفعال يتكون من علاقة بناءة محددة سمحة بحيث تتيح للفرد اكتساب الفهم عن نفسه بالدرجة التى تساعده على اتخاذ الخطوات الايجابية فى ضوء اتجاهاته الجديدة » (٢) •

U.S. National Health Survey; **Impairment by** (١)
Type, Sex, and Age. (Washington D.C. : U.S. Dept. of Health,
Education, and Welfare, 1959).

C. Rogers; **Counseling and Psychotherapy,** (٢)
(Boston : Houghton-Mifflin, 1942).

٣ - مقياس الارشاد النفسى : هو وسيلة عملية للقياس النفسى تستخدم للكشف عن مشكلات المراهقين من الطلاب ، وذلك من خلال الحصول على معلومات عن ديناميات الشخصية والمشكلات المتعلقة بشخصيات هؤلاء المراهقين ، وذلك فى النواحي الآتية : العلاقات المنزلية ، والعلاقات الاجتماعية ، والثبات الانفعالى ، والشعور بالمسئولية ، والواقعية ، والحالة المزاجية ، والاستعداد للقيادة (١) .

★ ★ ★

البحث الاستطلاعى

قام الباحث باجراء بحث استطلاعى تمهيدى على عينة تجريبية مكونة من ٢٥ طالبا كفيفا بالصف الأول الثانوى بمدرسة المركز النموذجى لرعاية وتوجيه المكفوفين ، وعينة مقارنة مكونة من ٢٥ طالبا مبصرا بالصف الأول الثانوى بمدرسة شبرا الثانوية . وطبق على كل من المجموعتين مقياس الارشاد النفسى ، وبعد تصحيح المقياس واستخراج نتائجه وتحليلها احصائيا اتضح ما يأتى (٢) :

(١) محمد عماد الدين اسماعيل ، سيد عبد الحميد مرسى ، مقياس الارشاد النفسى (الطبعة الثالثة) . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٢ .

(٢) سيد عبد الحميد مرسى : دراسة مقارنة لمشكلات المراهقين من المكفوفين والمبصرين من واقع استجاباتهم فى مقياس الارشاد النفسى (دراسة تجريبية استطلاعية) . القاهرة : المركز النموذجى لرعاية وتوجيه المكفوفين . ١٩٧٠ .

جدول رقم (٣٧) المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى

للمقاييس الفرعية فى الدراسة الاستطلاعية

مجموعة المبصرين (ن = ٢٥)		مجموعة المكفوفين (ن = ٢٥)		البيانات الاحصائية
الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	
٥٠	١٤	٤٣	١٦	المقاييس
١٢٢	٢٦	٧٩	٢٥	العلاقات المنزلية (ع ٠ م)
٧٤	٢٠	٥١	٢٧	العلاقات الاجتماعية (ع ١٠)
٣٣	١٤	٨٨	٢٥	الثبات الانفعالى (ث ١٠)
٨٠	٢١	٣٩	٣٠	الشعور بالمسئولية (م)
٣٧	١٧	٤٣	٢٢	الواقعية (و)
٣٧	١٥	٣٥	١٥	الحالة المزاجية (ح ٠ م)
				القيادة (ق)

ويلاحظ من الجدول رقم (٣٧) أن هناك فرق واضح فى المتوسط الحسابى بصفة عامة بين المجموعتين - المكفوفين والمبصرين - ويبدو هذا بوضوح فى المقاييس الآتية :

— الفرق ٧	— الثبات الانفعالى (ث ١٠)
— الفرق ١١	— الشعور بالمسئولية (م)
— الفرق ٩	— الواقعية (و)
— الفرق ٥	— الحالة المزاجية (ح ٠ م)

وباستخدام اختبار (ت) للدلالة الاحصائية للفروق بين المتوسطات ، تم مقارنة قيمة (ت) فى كل حالة تقيمها فى جدول نسب الاحتمالات عند نسبة ٥.٠ ونسبة ١.٠ اتضح ما يأتى :

١ - أن الفروق ذات دلالة احصائية عند نسبة ٠.١ بالنسبة للمقاييس الفرعية الآتية :

الثبات الانفعالي (ث ١٠) — الشعور بالمسئولية (م) —
الواقعية (و) — الحالة المزاجية (ح ٠ م) .

٢ - أن الفروق غير ذات دلالة احصائية بالنسبة للمقاييس الفرعية الآتية :
العلاقات المنزلية (ع ٠ م) — العلاقات الاجتماعية (ع ١٠) —
القيادة (ق) .

وقدم الباحث تفسيراً لهذه النتائج فى ضوء ما يسببه العجز الناشئ
عن فقد البصر من اعاقه .

★ ★ ★

المبحث الأساسى (※)

خطوات البحث : اتبعت الخطوات الآتية فى اجراء البحث :

١ - اعداد أدوات البحث ودراستها وتجربتها فى دراسة تمهيدية
استطلاعية .

٢ - اختيار العينة التى سيطبق عليها البحث .

٣ - تحديد مكان اجراء البحث .

٤ - اعداد مجموعة من المساعدين لتطبيق البحث وتدريبهم على
التطبيق .

٥ - تطبيق المقياس على المجموعة التجريبية والمجموعة المقارنة .

٦ - تصحيح الاجابات واعداد بطاقات التخطيط السيكولوجى لكل ورقة
اجابة واستخراج النتائج .

٧ - التحليل الاحصائى للنتائج .

(※) يتقدم الباحث بشكره وتقديره للقائمين على ادارة المركز النموذجى
لرعاية المكفوفين وأساتذة الدورات التدريبية لما قدموه من معونة أثناء تطبيق
هذا البحث ، ويخص بالذكر الدكتور فتحى عبد الرحيم أستاذ علم النفس
المساعد بكلية التربية ، والسيد حمزة الفيشى المشرف على الدورات التدريبية .

أدوات البحث : اعتمد البحث أساسا على استخدام « مقياس الارشاد النفسى » الذى يتكون من الآتى :

١ - كراسة الأسئلة : وهى تحتوى على ٣٥٥ سؤالاً فى شكل جمل وعبارات . وتنص تعليمات المقياس على أن يقرأ المختبر كل عبارة ويفهمها ثم يقرر ما اذا كانت تنطبق عليه أو لا تنطبق ، بمعنى أنها تنطبق مع رأيه (تماما) أو (غالبا) أو لا تتفق ثم يقوم بتسديد المسافة المنقطة فوق رقم السؤال (نعم) أو تحته (لا) على ورقة الاجابة .

٢ - ورقة الاجابة : وهى ورقة منفصلة تستخدم فى الاجابة عن أسئلة المقياس حيث يقوم المختبر بتسجيل الاجابة عليها بنعم أو لا فى المسافات المنقطة لكل سؤال .

٣ - مفاتيح التصحيح : وهى معدة خصيصا لتصحيح ورقة اجابة الاختبار ، بحيث تستخدم بطاقة لكل مقياس فرعى وتحسب العلامات السوداء التى تظهر فى ثقب ورقة الاجابة ويسجل العدد فى خانة كل مقياس فرعى .

٤ - بطاقة التخطيط السيكولوجى : وهى تستخدم لاعداد تقرير فردى عن كل طالب يطبق عليه المقياس . وتنقسم بطاقة التخطيط السيكولوجى الى قسمين منفصلين أحدهما للذكور والآخر للإناث ، ولكل قسم معايير الخاصة به . وترسم السحنة (البروفيل) على بطاقة التخطيط السيكولوجى بوضع دائرة صغيرة للدرجة الخام لكل مقياس فرعى - وهى التى حصل عليها الطالب فى مكانها المناسب بالتخطيط السيكولوجى وحينئذ تظهر الدرجة المعيارية المقابلة للدرجة الخام التى حصل عليها الطالب فى المقياس الفرعى .

ويعطينا المقياس تسعة تقديرات مختلفة . فالدرجة « ؟ » التى تدل على عدد الأسئلة التى أغفل الطالب الاجابة عنها تستخدم للدلالة على ما اذا كان الطالب قد أجاب عن عدد كاف من الأسئلة تسمح بتصحيح المقياس . والتقدير « ص » لقياس درجة الصدق والثبات فى الاجابة تساعد فى التعرف على الطلاب الذين يحاولون الظهور بمظهر اجتماعى لائق ومقبول ، وهناك ثلاث مقاييس فرعية تساعد فى الكشف عن نواحى التكيف ومداه فيما يتعلق بالمواقف الآتية : العلاقات المنزلية (ع . م) والعلاقات الاجتماعية (ع . ا) ، والثبات الانفعالى (ث . ا) .

وتعطينا المقاييس الأربعة الفرعية الباقية معلومات مباشرة عن الوسائل التى يستخدمها الطلاب فى عملية التكيف ، وهذه التقديرات هى المتعلقة بتحمل المسئولية (م) ، والتوافق مع الواقع (و) ، والحالة المزاجية (ح . م) ، والاستعداد للقيادة (ق) .

عينة البحث : تم اختيار العينة بطريقة « طبقية عشوائية » وهى تضم مجموعتين أساسيتين :

١ - **المجموعة التجريبية :** وهى أساس الدراسة ، وقد تم اختيارها من طلاب الصفوف الثانوية بمدرسة المركز النموذجى لرعاية وتوجيه المكفوفين . وعدد أفراد العينة ١٠٠ (مائة) طالب .

٢ - **المجموعة المقارنة :** وهى للمقارنة مع المجموعة التجريبية وتضم طلاباً مبصرين ، وهم من طلاب الصفوف الثانوية بمدرسة القبة الثانوية . وعدد أفراد هذه المجموعة ١٠٠ (مائة) طالب .

تطبيق المقياس : اتبع فى تطبيق المقياس ما يأتى :

بالنسبة للمجموعة التجريبية : قام عدد من المساعدين بتطبيق المقياس على الطلبة المكفوفين بطريقة فردية فكان يوجه السؤال للطلاب شفويا وبعد التأكد من فهمه للسؤال يسجل المساعد الاجابة على ورقة الاجابة سواء بالايجاب أو بالنفى .

بالنسبة للمجموعة المقارنة : طبق المقياس بطريقة جماعية على الطلاب بعد شرح التعليمات .

وصححت أوراق الاجابة وراجعها الباحث كما أعدت بطاقات التخطيط السيكولوجى .

نتائج البحث

قام الباحث بالتحليل الاحصائى لنتائج البحث بالنسبة لآتى :

١ - مقارنة المتوسطات الحسابية للمقارنة الفرعية بالنسبة للمكفوفين والمبصرين ودلالاتها الاحصائية .

٢ - معاملات الارتباط الداخلية للمقاييس الفرعية لمقياس الارشاد النفسى ودلالاتها الاحصائية .

٢ - مقارنة متوسط المقياس بأكمله بالنسبة للمكفوقين والمبصرين ودلالته الاحصائية .

وفيما يلى يعرض الباحث نتائج التحليل الاحصائى ومناقشته :

أولا - الفروق بين المتوسطات فى المقاييس الفرعية :

استخلص الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمقاييس الفرعية لكل من المجموعتين التجريبية والمقارنة كما يوضحها الجدول رقم (٢) .

وقد أبرز الباحث مستوى الدلالة الاحصائية للفروق بين المتوسطات فى المقاييس الفرعية بالنسبة للمجموعتين التجريبية والمقارنة ، وذلك باستخدام اختبار (ت) للدلالة الاحصائية حسب المعادلة الآتية (١) :

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s^2}{n-1}}}$$

حيث : \bar{x}_1 = متوسط قيم المجموعة الاولى

و \bar{x}_2 = متوسط قيم المجموعة الثانية

و s^2 = الانحراف المعيارى للمجموعة الاولى

و s^2 = الانحراف المعيارى للمجموعة الثانية

و n = عدد أفراد العينة

ثم قورنت قيمة « ت » فى كل حالة بقيمتها فى جدول نسب الاحتمالات عند نسبة ٠.٠٥ ، نسبة ٠.٠١ (٢) .

(١) السيد محمود خيرى ، الاحصاء فى البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية ، دار الفكر العربى ، ١٩٥٦ ، ص ٣٦١ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٣٦٠ .

جدول رقم (٣٨) المتوسط الحسابى والانحراف العيارى
للمقاييس الفرعية فى المجموعتين التجريبية والمقارنة

المجموعة المقارنة (ن = ١٠٠)		المجموعة التجريبية (ن = ١٠٠)		البيانات الاحصائية
الانحراف العيارى	المتوسط الحسابى	الانحراف العيارى	المتوسط الحسابى	
٦ر٢٥	١٢ر٤٧	٥ر٢٤	١٣ر٧١	المقاييس الفرعية :
١٠ر٣٠	٢١ر٨١	١٠ر١٢	٢١ر٨١	العلاقات المنزلية (ع - م)
٧ر٩٤	١٥ر٥٩	٦ر٨٦	٢٢ر٣٤	العلاقات الاجتماعية (ع - ا)
٣ر٤٦	١٢ر٧٣	٤ر٥٩	١٨ر٣٤	الثبات الانفعالى (ث - ا)
٨ر٨٩	١٨ر٢٠	٦ر٤٠	٢٤ر٥٨	الشعور بالمسئولية (م)
٣ر٣٢	١٥ر٥٢	٤ر٤١	٢١ر٩٤	الواقعية (و)
٢ر٦٥	١٢ر٧٣	٤ر٠٨	١٥ر٦١	الحالة المزاجية (ج - م)
				القيادة (ق)

ويلاحظ من الجدول رقم (٣٨) ما يأتى :

١ - أن هناك فروقا واضحة فى المتوسطات بين المجموعتين التجريبية والمقارنة ، كما أن الانحراف العيارى لكل مقياس يختلف من مجموعة لأخرى .

٢ - هناك فرق واضح فى المتوسط الحسابى بصفة عامة بين المجموعتين ويبدو هذا الفرق واضحا فى المقاييس الفرعية الآتية :

الثبات الانفعالى (ث - ا) - الشعور بالمسئولية (م) -
الواقعية (و) - الحالة المزاجية (ج - م) - القيادة (ق) .

ويوضح الجدول رقم (٣٩) قيمة « ت » ودلالاتها الاحصائية للفروق بين متوسطات المجموعتين فى المقاييس الفرعية .

جدول رقم (٣٩) قيمة « ت » ودلالاتها الاحصائية
للفروق بين متوسطات المجموعتين في المقاييس الفرعية

المقاييس الفرعية	الفرق بين المتوسطات	قيمة « ت »	الدلالة الاحصائية
العلاقات المنزلية (ع - م)	١٢٤	١٥٢	غير ذات دلالة
العلاقات الاجتماعية (ع - ا)	صفر	صفر	غير ذات دلالة
الثبات الانفعالي (ث - ا)	٦٧٥	١٤٣	ذات دلالة عند مستوى ٠.١
الشعور بالمسؤولية (م)	٥٦١	٩٧١	ذات دلالة عند مستوى ٠.١
الواقعية (و)	٦٣٨	٨	ذات دلالة عند مستوى ٠.١
الحالة المزاجية (ح - م)	٦٤٢	١٢١٦	ذات دلالة عند مستوى ٠.١
الاستعداد للقيادة (ق)	١٨٨	٣٦٤	ذات دلالة عند مستوى ٠.١

ويلاحظ من الجدول أن الفروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية بالنسبة لمقاييس الثبات الانفعالي والشعور بالمسؤولية ، والواقعية ، والحالة المزاجية والاستعداد للقيادة . كما يوضح الجدول أن الفروق بين المتوسطات غير ذات دلالة بالنسبة لمقاييس العلاقات المنزلية والعلاقات الاجتماعية .

ثانيا - معاملات الارتباط الداخلية للمقاييس الفرعية :

استخلص الباحث معاملات الارتباط الداخلية فيما بين المقاييس الفرعية لمقياس الارشاد النفسى كما يوضحها الجدول رقم (٤٠) .

جدول رقم (٤٠)

معاملات الارتباط الداخلية للمقاييس الفرعية (*)

ق	م ح	و	م	ث ١٠	ع ١٠	ع م	
٠.٢٥	٠.٢٩	٠.٥٤	٠.٦٣	٠.٥٥	٠.٢٢		ع م
٠.٤٦	٠.٤٩	٠.٦٤	٠.٤٠	٠.٣٩		٠.٢٢	ع ١٠
٠.٧١	٠.٧١	٠.٧٤	٠.٣٣		٠.٣٩	٠.٥٥	ث ١٠
٠.٦٨	٠.٢٤	٠.٥٥		٠.٣٣	٠.٤٠	٠.٦٣	م
٠.٤٩	٠.٥٣		٠.٥٥	٠.٧٤	٠.٦٤	٠.٥٤	و
٠.٨٠		٠.٥٣	٠.٢٤	٠.٧١	٠.٤٩	٠.٢٩	ح م
	٠.٨٠	٠.٤٩	٠.٦٨	٠.٧١	٠.٤٦	٠.٢٥	ق

ويلاحظ على الجدول رقم (٤٠) أن جميع معاملات الارتباط فيما بين المقاييس الفرعية لمقياس الارشاد النفسى ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠١ وعلى هذا الأساس فإنه يمكن الافادة من هذه النتيجة لجميع المقاييس الفرعية لكل من المجموعتين واستخلاص متوسطاتها ومعرفة مستوى الدلالة للفروق بين المتوسطات بالنسبة للمقياس بأكمله . ويوضح الجدول رقم (٤١) الفرق بين متوسطات مجموع المقاييس الفرعية للمجموعتين التجريبية والمقارنة ودلالاتها الاحصائية .

(*) باستخدام اختبارات « ت » اتضح أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠١ .

جدول (٤١) الفرق بين متوسطات مجموع المقاييس الفرعية
للمجموعتين التجريبية والمقارنة ودلالته الاحصائية

قيمة « ت »	الفرق بين المتوسطات	المجموعة المقارنة (ن = ١٠٠)		المجموعة التجريبية (ن = ١٠٠)	
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط
(*) ١٤,٧٧	١٢,٦٠	٢٨,٩	١١٨,٤٠	٢٧,٩٨	١٣١

ويلاحظ من الجدول رقم (٤١) أن الفرق بين متوسط مقياس الارشاد النفسى بأكمله بالنسبة للمجموعتين التجريبية والمقارنة ذو دلالة احصائية عند مستوى ٠,٠١.

مناقشة النتائج : اتضح من التحليل الاحصائى لنتائج تطبيق مقياس الارشاد النفسى على المجموعة التجريبية (المكفوفين) والمقارنة (المبصرين) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠,٠١ (أى ٩٩ فى المائة ثقة و ١ فى المائة شك) وذلك بالنسبة للمقاييس الفرعية الآتية :

الثبات الانفعالى (ث ١٠) - الشعور بالمسئولية (م) - الواقعية (و)
- الحالة المزاجية (ح ٠ م) - الاستعداد للقيادة (ق) ٠

ولم تظهر فروق ذات دلالة احصائية فى متوسطات المجموعتين بالنسبة للمقاييس الفرعية الآتية :

العلاقات المنزلية (ع ٠ م) - العلاقات الاجتماعية (ع ١٠) ٠

ولتفسير هذه النتائج يرى الباحث ما يأتى :

(*) ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠,٠١.

١ - بالنسبة لمقياس الثبات الانفعالي (ث ١٠) : يبدو أن المكفوفين أقل ثباتاً أو اتزاناً من الناحية الانفعالية بمقارنتهم بالمبصرين وقد يرجع ذلك الى ما تخلفه الاعاقة (كف البصر) من عدم الاستقرار والقلق بالنسبة للطلاب الكفيف وخاصة فى مجال الدراسة وعندما يتفاعل مع الظروف البيئية المختلفة فى المجتمع .

٢ - بالنسبة لمقياس الشعور بالمسؤولية (م) : يبدو أن المكفوفين أقل شعوراً بالمسؤولية من زملائهم المبصرين . وقد يرجع ذلك الى عدم قدرة الكفيف على تحمل المسؤولية بمفرده وميله الى التواكل والاندفاع وعدم القدرة على الافادة من خبراته ، كما أنه قد يكرر نفس الخطأ مع اعترافه به . هذا بالإضافة الى ما ينتج عن كف البصر من قصور الفرد فى ادراك مسؤولياته أو القيام بالوفاء بالتزاماته .

٣ - بالنسبة لمقياس الواقعية (و) : ظهر من البحث أن المكفوفين يتخلفون عن المبصرين فى مواجهة الواقع . ويبدو من المعقول القول بأن ذلك يرجع الى أن العالم الواقعي بالنسبة للكفيف غير ملموس أو مدرك الا من خلال تصوراتهم والخبرات المنقولة اليهم ، دون الاعتماد على الخبرة المباشرة للكفيف أو احساسه وادراكه الشخصى لهذا الواقع نتيجة لكف البصر .

٤ - مقياس الحالة المزاجية (ح ٠ م) : أما بالنسبة للحالة المزاجية فقد اتضح من البحث أن المكفوفين أقل من حيث ارتفاع روحهم المعنوية وقد يبدوون مكتئبين فى أغلب الأوقات هذا بالإضافة الى ضعف ثقتهم بأنفسهم وعدم تقبل الذات وعدم النظر الى المستقبل نظرة متفائلة . وقد يرجع ذلك الى ما تخلفه الاعاقة من قصور فى التفاعل مع الأحداث المختلفة فى البيئة أو المثابرة على الدراسة أو العمل .

٥ - مقياس الاستعداد للقيادة (ق) : اتضح من البحث أن المكفوفين يفتقرون الى الصفات أو المهارات القيادية وقد يرجع ذلك الى عدم قدرتهم على العمل بنجاح من الآخرين ، أو عدم استطاعتهم تحمل مسئوليات الجماعة التى ينتمون اليها ، أو افتقارهم الى المبادأة فى التفكير وتنفيذ الأفكار المختلفة . وهذا قد يكون ناشئاً عما تخلفه الاعاقة البصرية لدى الكفيف من شعور بالتواكل والتبعية والافتقار الى تحمل المسئولية .

أما بالنسبة لمقياس العلاقات المنزلية (ع ٠ م) فقد وضحت بعض الفروق الطفيفة بين المبصرين والمكفوفين ولكنها غير ذات دلالة احصائية . وليس هناك من المعلومات ما يشير الى توافر معلومات معينة عن الحالة المنزلية والعلاقات الأسرية بالنسبة للمجموعتين . وبالنسبة لمقياس العلاقات الاجتماعية (ع ١٠) فقد اتضح عدم وجود فروق بين المجموعتين على الإطلاق فى هذه الناحية . وقد يرجع ذلك فى رأى الباحث الى ما يمارسه الطلاب المكفوفين من أوجه النشاط بمدرسة المركز النموذجى لرعاية المكفوفين فى أوقات فراغهم ، وهو نشاط اجتماعى منظم فى مجال « خدمة الجماعة » يتم تحت اشراف الأخصائيين الاجتماعيين ، مما يؤدى الى اكتسابهم الصفة الاجتماعية وتنمية استعداداتهم لتكوين علاقات اجتماعية بعضهم مع البعض الآخر .

وبالإضافة الى ما سبق ، فإن ما أسفر عنه البحث من وجود فرق ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠١ بين متوسطات المجموعتين بالنسبة للمقياس بأكمله ، يجعل من المعقول القول بأن البحث قد أثبت الفرض الأساسى للبحوث وهو :

« هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابة المكفوفين والمبصرين من الطلاب المراهقين بالنسبة للمقاييس الفرعية فى مقياس الارشاد النفسى ، سواء فى غالبيتها أو فى جملتها » .

خاتمة : فى ختام هذه الدراسة ، يشير الباحث الى المجالات التى يمكن الاستفادة منها فى تطبيق نتائج هذه الدراسة ، وهى تتلخص فى الآتى :

أولاً - الارشاد النفسى والتوجيه المهنى للطلاب :

نصبت وزارة التربية والتعليم فى أهداف المرحلة الثانوية على ما يأتى (١) :

« والارشاد النفسى والتوجيه المهنى أمر بالغ الحيوية بالنسبة لاعداد طلاب المرحلة الثانوية العامة لمجالات الحياة العملية وأنواع التعليم العالى المناسبة لهم ، لأنه يقوم على أساس قياس قدراتهم واستعداداتهم واستطلاع

(١) وزارة التربية والتعليم ، أهداف المرحلة الثانوية وبعض وسائل تحقيقها ، القاهرة وزارة التربية والتعليم ، ١٩٦٤ ، ص ٢١ .

مبواهم وتوجيه الطلاب وفق هذه القدرات والاستعدادات والميول الى ما يصلحون له من أعمال وتخصص فى الحياة » .

وعلى الرغم من ذلك فان عمليات الارشاد النفسى والتوجيه التربوى المهنى تكاد تكون مهملة فى مدارسنا على الرغم من حاجة الطلبة الماسة اليها .

ويشير البحث الى الحاجة الملحة لتوجيه الطلاب فى المجالات التربوية والمهنية وارشادهم نفسيا ، وخاصة المكفوفين . والمشكلات الانفعالية والشخصية التى أبرزتها نتائج البحث أهميتها الخاصة فى الارشاد النفسى للمكفوفين .

٢ - اجراء دراسات وبحوث فى المجالات الآتية :

- (أ) دراسة للكشف عن المشكلات الانفعالية للمكفوفين .
- (ب) دراسات شاملة لمقارنة استجابات المكفوفين والبصرين فى مقاييس الشخصية المختلفة .
- (ج) دراسة لمعرفة أثر الصفات والخواص الشخصية للمكفوفين فى توجيههم تربويا ومهنيا .
- (د) دراسة الأسباب والمتغيرات التى تؤثر على التوافق الشخصى والاجتماعى للمكفوفين .
- (هـ) تقويم المناهج الدراسية والبرامج التدريبية التى تقدم للمكفوفين فى اطار حاجاتهم الأساسية ومطالبهم ومشكلاتهم .
- (و) تقويم برامج التأهيل المهنى والنشاط الاجتماعى التى تقدم للمكفوفين فى اطار حاجاتهم الشخصية والاجتماعية والنفسية والمهنية .

★ ★ ★

مراجع الباب السادس

- ١ - السيد محمد خيرى : الإحصاء فى البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية • القاهرة : دار الفكر العربى ، ١٩٥٦ •
- ٢ - سيد عبد الحميد مرسى : « دراسة مقارنة لمشكلات المراهقين من المكفوفين والمبصرين من واقع استجاباتهم فى مقياس الارشاد النفسى : دراسة تجريبية استطلاعية » بحث غير منشور • القاهرة : المركز النموذجى لرعاية وتوجيه المكفوفين ، ١٩٧٠ •
- ٣ - سيد عبد الحميد مرسى (ترجمة) : أسس التأهيل المهنى • القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٢ •
- ٤ - سيد عبد الحميد مرسى : سيكولوجية المهن (الطبعة الرابعة) • القاهرة : المطبعة العالمية ، ١٩٧٧ •
- ٥ - سيد عبد الحميد مرسى : الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى • القاهرة ، الخانجى ، ١٩٧٦ •
- ٦ - محمد عماد الدين اسماعيل ، وسيد عبد الحميد مرسى : مقياس الارشاد النفسى ، (الطبعة الثالثة) • القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٢ •
- ٧ - مصطفى فهمى : علم النفس الاكلينيكي • القاهرة : مكتبة مصر ، ١٩٦٧ •
- ٨ - وزارة التربية والتعليم : اهداف المرحلة الثانوية وبعض وسائل تحقيقها • القاهرة : وزارة التربية والتعليم ، ١٩٦٤ •
- ٩ - وزارة الشؤون الاجتماعية : « التأهيل الاجتماعى للمعوقين » • مؤتمر وزراء الشؤون الاجتماعية بالدول الافريقية • القاهرة : أبريل ، ١٩٦٧ •
- 10 — Baker, R., et. al.; «Adjustment of Physical Handicap and Illness : A Survey of the Social Psychology of Physique and Disability.» Social Science Research Council, 1953.

- 11 — Bauman, M.; **A Manual of Norms for Tests Used in Counseling Blind Persons.** N.Y. : Amer. Foundation for the Blind, 1958.
- 12 — Dean, S. ; «Adjustment Testing and Personality Factors of the Blind.» **J. Consult. Psychol.**, 21, 1957, 171-177.
- 13 — Rusk, H., and Taylor, E. ; «Team Approach in Rehabilitation and the Psychologist's Role.» In Garrott, J. (ed.) : **Psychological Aspects of Physical Disability.** Wash., D.C. : Office of Vocational Rehabilitation, 1953.
- 14 — Twitchell, D. ; «A Three-Dimensional Apperception Test : A New Projective Technique.» **Amer. Psychologist.**, 2, 1947, 271-272.
- 15 — U. S. Civil Service Commission ; **A Guide for the Placement of the Physically Handicapped** (5th ed.). Wash., D.C. : Govt. Printing Office, 1953.
- 16 — U.S. National Health Survey ; **Impairment by Type, Sex, and Age.** U.S. Dept. of Health, Education, and Welfare, 1959.
- 17 — Wright, B.; **Physical Disability : A Psychological Approach.** N.Y. : Harper, 1960.

★ ★ ★

الباب السابع

الجوانب الانسانية للعمل

- ظروف العمل واثرها على الانتاج •
- العلاقات الصناعية والارشاد النفسى •
- العلاقات الانسانية فى العمل •

الفصل السادس عشر

ظروف العمل وأثرها على الانتاج

تتوقف الكفاية الانتاجية للفرد على عدة عوامل داخلية وخارجية . . . فمن العوامل الداخلية أو الشخصية قدرات الفرد واستعداداته وصفاته الشخصية ودوافعه وخبراته . ومن العوامل الخارجية الظروف الفيزيائية والظروف الاجتماعية التي تحيط بالفرد في عمله ، أي الظروف البيئية . ومن هذه الظروف البيئية نذكر التعب ، والملل ، والاضاءة ، والتهوية والضوضاء . وعلى الرغم من أن عوامل التعب والملل تنشأ في داخل الفرد ذاته وتتأثر بقدراته واستعداداته إلا أنها تتسبب عن ظروف العمل وتتأثر بها .

وسنناقش فيما يلي هذه الظروف .

أولاً: التعب (Fatigue)

التعب هو تناقص في النشاط وعدم القدرة على الاستمرار في العمل نتيجة لقيام الفرد بنشاط سابق بذل فيه جهداً كبيراً ، ويتضمن التعب الجانب الفسيولوجي (البدني) والجانب العقلي . وقد يظل الناس ، إذا كانت الدوافع قوية ، يعملون فترات طويلة من الوقت دون أن يحسوا بالتعب ، وقد يشعرون به في ظروف أخرى حتى قبل أن يبدأوا العمل . ولو أخذنا مثلاً كالقراءة لرأينا أن الشخص ذا الدافع الضعيف قد يبدي عدة علامات تدل على التعب بعد فترة قصيرة نسبياً من بدء القراءة ، وتتضمن هذه العلامات القصور في حركات العينين وأغماض العينين والتطلع إلى غير ما يقرأ أو اغفال جزء منه . أما إذا كان الدافع موجوداً فقد لا يبدي الشخص أي هبوط في القدرة على القراءة حتى بعد انقضاء فترة طويلة من المطالعة المتصلة .

وهناك من الأسباب ما يدعو إلى الاعتقاد بأن الاتجاه الذي يتخذه الشخص عامل هام في قدرته على القيام بالعمل . وتؤثر هذه الاتجاهات على القدرة الانتاجية للشخص . ومن الجلي أنه لا يمكن فصل الثبات الانفعالي والصحة النفسية عن التعب ، إذ أن الصراعات والاتجاهات الانفعالية قريبة

الصلة بالتعب على نحو لا يمكن معه تعريف التعب دون أن يتضمن التعريف هذه العوامل . والتعب مشكلة فسيولوجية من حيث ما ينتج عن أداء العمل من تغييرات كيميائية وفسيولوجية ، كما أنه مشكلة سيكلوجية من حيث ما يتعلق بالشخص بأكمله .

الخصائص العامة للتعب :

يعتبر التعب عاما في طبيعته . فإذا أدى نشاط مجموعة ما من العضلات الى هبوط القدرة على العمل في غيرها فان الوصول الى الابلال أو التقلب على التعب يقتضى أن يكون الشخص في حالة استرخاء تام . وهذا يعنى أن فترات الراحة من النشاط العضلى الشاق لا ينبغى أن تكون مجرد انقطاع عن العمل ، ولكن ينبغى أن تكون فترات من الاسترخاء الكامل . وتحقيقا لذلك ينبغى اعداد قاعات مريحة لاستخدامها أثناء فترة الراحة لتناول الطعام ظهرا ، كما ينبغى اعداد مقاعد مريحة لاستخدامها أثناء فترات الراحة . ولكن يلاحظ لسوء الحظ أن المشتغلين بأكثر الأعمال أجهدا هم أقل الناس خطأ في وسائل الاسترخاء وتسهيلاته .

وتلعب الأحوال المعيشية للعامل خارج المؤسسة دورا هاما في قدرته على العمل . وينبغى النظر يعين الاعتبار الى توفير وسائل انتقال العامل من المنزل الى مكان العمل ، أو انشاء مناطق سكنية بجوار المصانع . وتعنى المؤسسات الصناعية التقدمية بادخال الخدمات التى تقلل من أسباب القلق والتعب بين موظفيها أو تعمل على ازالتها . وتتضمن هذه الخدمات الاسكان والتغذية وتوفير وسائل الانتقال المريحة والقروض والعلاج والخدمات الاجتماعية فى شتى المجالات .

وهناك نقطة هامة تختص بالفروق الفردية ، فان بعض الناس يتعبون أسرع من غيرهم ويحتاجون الى وقت طويل للابلال من التعب . ولهذا السبب ينبغى الاعتراف بالفروق الفردية فى السرعة التى ينبغى أن يؤدى بها العمل . ويعتبر تحليل العمل ودراسة الحركة والوقت من الدراسات التطبيقية الهامة فى مجال التعب .

التعب والانتاج :

يمثل ازالة التعب الذى لا لزوم له خطوة هامة فى الاحتفاظ بالصلاحيات للعمل وفى تحسين كفاية العامل وتوافقه واستقراره . ويتصف التعب بأنه

ينقص من القدرة على العمل ، ويغير من الحالة النفسية للفرد ، كما يجعل الفرد يشعر بالملل . ويعبر انخفاض الانتاج وضعف مستواه من دلائل التعب فى الصناعة . وإذا حللنا منحى الانتاج فى أى مصنع نجد أن البداية بطيئة فى أول اليوم ثم يحدث ارتفاع مفاجئ حينما يصل العامل الى أقصى قوته فى الانتاج ، ويتبع ذلك تدهور فى الانتاج كلما اقترب العامل من نهاية نوبته اليومية . ولا شك أن منحى الانتاج يختلف من عمل الى آخر ومن فرد الى آخر فى نفس العمل . ان أغراض ازالة التعب ، من وجهة نظر الانتاج الصناعى ، هى رفع المستوى العام للانتاج أثناء نوبة العمل ، الأمر الذى قد يستمر اذا تيسرت البواعث المناسبة وغيرها من العوامل التى تؤدى الى أقصى حد من الانتاج .

ولا يتميز التعب بأنه يخفض من الانتاج فحسب ، ولكنه يتميز كذلك بتغيرات فى التوازن العضوى تصيب الجهاز التنفسى والجهاز الهضمى والجهاز العصبى ، والغدد الصماء وافرازات الجسم وغير ذلك من تغيرات فى عملية الهدم والبناء وتحقيق التوازن فى الجسم metabolism . ويصاحب التعب كذلك شعور بالملل ، وقد يصاحب الشعور بالتعب عدم الاستقرار الانفعالى والقلق والضيق الشديد مما يؤدى الى اضطرابات فى علاقات الفرد الاجتماعية داخل المصنع أو خارجه .

ازالة التعب المزائد :

من الطبيعى أن يشعر الانسان بدرجة من التعب اذا بذل مجهودا معيناً ، ولكن التعب يصبح ضاراً اذا وصل الى النقطة التى يتعذر فيها استرداد الفرد لحالته الطبيعية بعد فترة راحة معقولة . وان الغرض من الدراسة العلمية للتعب هى ازالة أسباب التعب غير الضرورية الناتجة عن طريقة العمل أو ظروفه غير المريحة وعن عدم الصلاحية للعمل ، وهذا يشمل دراسة تأثير العوامل الآتية على التعب .

- ١ - عامل الزمن .
- ٢ - عامل الشغل أو العمل .
- ٣ - عامل البيئة .
- ٤ - العامل الشخصى .

عامل الزمن : من الثابت أن هناك علاقة بين عدد ساعات العمل والتعب . وقد اتضح من البحوث أن الانتاج لا يتأثر تأثراً سلبياً بسبب خفض ساعات العمل ، بل غالباً ما يرتفع الانتاج اذا قصرت مدة العمل

اليومى وزادت أيام العمل الأسبوعى • فلقد اتضح من احدى الدراسات
بمصنع للذخيرة بانجلترا أنه حينما خفضت ساعات العمل الأسبوعى من
٥٨ ساعة الى ٥٠ ساعة أسبوعيا أن زاد الانتاج بحوالى ٢٩٪ فى المتوسط
فى الساعة ، وزاد بنسبة ٢١٪ فى الانتاج الأسبوعى • وفى مصنع آخر
اتضح أن تخفيض ساعات العمل الأسبوعى من ٦٦ ساعة الى ٤٨ ساعة
أحدث زيادة فى الانتاج قدرها ٦٨٪ فى متوسط الانتاج فى الساعة ، وزيادة
قدرها ١٥٪ فى متوسط الانتاج الأسبوعى •

وتبين من تحليل منحنيات الانتاج لمجموعة كبيرة من المصانع التى
تعمل وفق برنامج الأربعين ساعة أسبوعيا أو الثمانى وأربعين أن ساعات
العمل تصل الى قممها فى الانتاج فى اليومين الثالث والرابع من الأسبوع ثم
تأخذ فى الانخفاض بعد ذلك • واتضح كذلك أنه حينما تمتد ساعات العمل
الى ٩ ساعات أو أكثر يوميا فإن القمة فى الانتاج تختفى وتتلشى ويصبح
منحنى الانتاج مطردا ، ويكون الانتاج فى أى يوم مماثلا للانتاج فى أى يوم
آخر تقريبا ، كما أن اضافة اليوم السادس لا يغير شيئا من شكل منحنى
الانتاج إذ يظل ولكنه ينخفض فى المستوى العام •

ويتضح من هذه الدراسات والوقائع أن العمال يكيّفون أنفسهم لساعات
العمل الطويلة بأن يبطئوا فى العمل • ولا يتم ذلك عن رغبتهم ولكن
لاضطرارهم لذلك • وقد أسهمت هذه النتائج فى تخفيض ساعات العمل فى
الدول الصناعية المتقدمة ، الى الحد الذى جعل دراسة أسباب التعب لا يبحث
عنها فى تقليل ساعات العمل ، انما فى تحسين طرق العمل وشروطه •

وقد أمكن تخفيض التعب عن طريق فترات الراحة الدورية • واتضح
من أحد البحوث فى انجلترا التى طبقت على ثمانية أعمال مختلفة أن الانتاج
يزيد بمتوسط قدره ٦٢٪ اذا أدخلت فترات راحة مقدارها من ٧ الى ١٠
دقائق فى فترة العمل الصباحية • وفى دراسات أخرى فى موسكو أمكن
زيادة الانتاج بنسبة ١٠٪ مع انخفاض ملحوظ فى التعب نتيجة لتوفير فترات
مناسبة من الراحة • وقد اتضح من نتائج البحوث ما يأتى :

— يختلف الحد الأقصى لفترة الراحة ومكانها من عمل الى آخر •

— ان أحسن وقت لتقديم فترة الراحة هو قبل حدوث انخفاض مستوى
الانتاج مباشرة •

— ان فوائده فترة الراحة تزيد مع الزمن . فلقد اتضح أن فترات الراحة تسهل البرء من التعب كما أيدت المبدأ القائل بأنه يمكن الحصول على انتاج أحسن فى الصناعة بالمواظبة على العمل لفترات قصيرة ثم الاستراحة بدلا من المواظبة غير الثابتة على العمل دون استراحة .

عامل المشغل وأثره فى انقاص التعب : تعتبر الطرق غير السليمة لانجاز العمل والآلات والأدوات ذات التصميم السيئ مسئولة عن ضياع مجهود بشرى كبير فى العمل . ولذلك فان ايجاد الطريقة الاقتصادية السهلة لأداء العمل تعتبر خطوة هامة فى التغلب على هذا المجهود الضائع . وكان أول من شعر بهذه المشكلة فريدريك تيلور Taylor وتبعه جيلبرت Gilbreth أثناء دراسة الحركة أو الوقت . وقد تمكن « جيلبرت » من تصنيف حركات العمل الى ١٧ عنصر أساسيا ، مما أدى الى امتزاج أحسن العناصر اللازمة لأداء العمل . وقد اتسع نطاق تطبيق وسائل دراسة الحركة والوقت فى جميع أنواع الصناعات . ونجح « جيلبرت » بتطبيقه هذه الوسائل فى انقاص عدد الحركات فى صناعة البناء من ١٨ حركة الى خمس حركات مع زيادة كمية الانتاج بحيث وصلت الى ١٠٠٪ فى بعض الأعمال والصناعات .

ومن العوامل الهامة التى تسبب التعب الموضع الذى يتخذه العامل أثناء العمل ووزن الحمل الذى ينقله وتوزيع هذا الحمل . واتضح من البحوث فى هذا المجال أن الحمل المطلوب رفعه لا ينبغي أن يزيد عن ٤٠٪ من وزن العامل فى حالة العمل المستمر ، ولا يجب أن يزيد عن ٥٠٪ من وزن العامل فى حالة العمل المتقطع . ويتطلب تجنب التعب الذى لا لزوم له دراسة تصميم الآلات كأساس لاستبعاد الحركات غير الضرورية والأوضاع المشادة . وقد أدت دراسات الآلات المكتبية وآلات الكى وآلات الغسيل والثقب وغيرها من الأجهزة الصناعية الى تيسير العمل عليها وتوفير الجهد فى استخدامها .

العوامل البيئية فى ازالة التعب :

من العوامل الهامة فى التعب الظروف التى يؤدي فيها العمل مثل الاضاءة والتهوية والضوضاء .

١ - الاضاءة : اتضح من البحوث أن الانتاج يمكن أن يزداد كما يقل التعب اذا زود المصنع باضاءة جيدة وزالت الاضاءة المتوهجة والظلال الكثيرة . ويتسبب عن العمل فى ظروف ضوئية سيئة توترا فى عيون

العمال • وقد ينعكس هذا التعب فى صورة اضطراب فى أعضاء أخرى
غير العين •

ومن شأن الاضاءة الجيدة التى تتميز بشدة الضوء المناسبة أن
تسهم فى تحقيق راحة العامل وكفايته فى عمله •

٢ - التهوية : تؤثر الأحوال الجوية فى انتاج العامل ونشاطه ، واتضح من
البحوث ما يأتى :

— اذا اتخذنا مقياسا للتعب فترة الراحة اللا ارادية عند عمال
المناجم ، فاننا نجد أنهم تحت الشروط الطيبة للتهوية يأخذون ٧
دقائق كل ساعة ، بينما يأخذون ٢٢ دقيقة كل ساعة حينما يكون
الجو رطباً وحاراً ، كما يقل انتاجهم بحوالى ٤٤٪ •

— وفى صناعة النسيج فان حرارة الجو ورطوبته تزيد من تعب العمال
رغمًا عن أنها تساعد على عدم قطع الخيوط • وقد تبين أنه اذا
ارتفعت سرعة حركة الهواء بدرجة متوسطة فان راحة العمال
وكفايتهم تزداد دون الاضرار بالخيوط •

— أن العمال المتقدمين فى السن يتأثرون بالحرارة أكثر من العمال
الشبان •

٢ - الموضاء : اتضح من البحوث أن العمل فى الموضاء يكلف أكثر من
ناحية استنفاد الطاقة والجهد ، من العمل فى الجو الهادئ • ودلت
البحوث على شعور العمال بالضيق والتوتر والعلل حينما يعملون فى
الموضاء • وأظهرت التجارب التى أجريت فى صناعة النسيج بانجلترا
أن الانتاج يزيد بمقدار ٢٪ كما تزداد كفاية العامل الفردية بمقدار ٧٥٪
اذا استعملت وقايات للأذن تضعف شدة الموضاء بحوالى ٥٠٪
وبالتالى من شعور العامل بالارتياح • وأجمعت البحوث على أن
الموضاء تقلل من كفاية العامل وراحته •

العنصر الشخصى فى التخفيف من التعب :

من العوامل التى تساعد على تحديد سرعة تعب العامل الرداء الذى
يرتديه أثناء العمل ، والغذاء الذى يتناوله ، وعادات النوم ، والظروف المنزلية
المحيطة به ، كما أن العمال الضعفاء معرضون للتعب أكثر من العمال ذوى

الصحة الجيدة . ولذلك فإن تعاون الطبيب والاختصاصي النفسي ضروري لازالة الأسباب غير الضرورية للتعب ، وخاصة لانتقاء الأفراد الصالحين جسميا وعقليا . وما يهم علماء النفس في موضوع أثر العامل الشخصي في ازالة التعب هو تخفيفه هو العلاقة بين الصلاحية للعمل والقابلية للتعب . وقد تبين من الدراسات التجريبية أن هذه العلاقة موجودة فعلا ، أي أن العمال المهرة يقاومون التعب بسهولة أكبر من العمال غير المدربين .

ثانيا - الملل : Boredom

يعتبر الشعور بالملل من العوامل التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالشعور بالتعب . ويبدو هذا الشعور عند انجاز الأعمال التكرارية في الصناعة . ومن الأعراض الشائعة للملل : القلق والاضطراب والكسل وفقدان الميل والصعوبة المتزايدة في الاستمرار في العمل والمجهود الكبير الذي يبذل للمحافظة على كفاية الأداء . ومن الأعراض الهامة الأخرى للملل طبيعة التقدم في العمل أثناء اليوم كما تنعكس في متحنى العمل . ومن دلائل الملل في العمل ميل الانتاج للهبوط - بدلا من الارتفاع - في وسط فترة العمل . وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل يحضر إلى عمله مستعدا للقيام به خير قيام ، ثم يهبط انتاجه في وسط فترة العمل حيث يشعر بالملل ، ثم يعود فيسرع في نهاية اليوم بأمل الانتهاء من العمل والخلص منه وهكذا نجد أن منحنى العمل في حالة الملل عكس منحنى الانتاج العادي .

وقد دلت البحوث على أن الأفراد يختلفون في قابليتهم للشعور بالملل ، كما أشارت إلى أن الفروق بين الأفراد في القابلية للملل تصاحبها فروق في الذكاء العام . واتضح من البحوث أن منحنيات الانتاج لأصحاب الذكاء المنخفض من العمال أكثر ثباتا واستقرارا وأقل تأثرا بالهبوط وسط فترة العمل عنها بالنسبة لأصحاب الذكاء العالي من العمال . وقد دلت تقارير الملاحظة على أن أصحاب الذكاء المنخفض من العمال يحون ، فيما يبدو ، العمليات التكرارية وقلما يتعرضون للشعور بالملل ، بينما يلوح أن ذوي الذكاء المرتفع لا يصلحون لمثل هذا النوع من العمل . واتضح أيضا أن العوامل المزاجية تلعب دورا هاما في الشعور بالملل . وبصفة عامة فقد تبين أن الملل يخفض من سرعة الإنتاج ، وأن أصحاب الذكاء المنخفض من العمال يعملون للعمل بأقصى مجهود للوصول إلى أعلى مستوى انتاجي أكثر من زملائهم ذوي الذكاء العالي نسبيا وذلك بالنسبة للأعمال المتكررة ، وأن سرعة تعلم مهارة صناعية تقل نتيجة لعنصر الملل .

وللتغلب على الشعور بالملل ينبغي أن ندخل على العمل بعض التغيير
بما يؤدي الى شعور الشخص بأنه يقوم بعمل شيء مختلف عما كان يفعله من
قبل . وقد يكون من الملائم أحيانا السماح للعاملين بتبادل أعمالهم أيا ما يكملها
أو لجزء من اليوم ، ما لم يكن العمل يقتضى مستوى عاليا من التخصص
والمهارة . كما ينبغي السماح بالتنوع فى العمل نفسه ، حتى تخف حدة
التكرار والرتابة فى واجبات العمل .

ثالثا - الإضاءة :

ان اضاءة مكان العمل من أهم العوامل الفيزيائية فى بيئة العمل . وقد
دلت بعض الدراسات على أن العينين تؤديان أعمالا هامة خلال ٧٠ فى المائة
من يوم العمل . ولذا كان من الضرورى دراسة أثر الاضاءة على العامل
وانتاجيته . وكثيرا ما تتوقف الكفاية الانتاجية على سرعة الادراك البصرى
والدقة فى التمييز بين الأشياء أو الملاحظة المتصلة . هذا بجانب ما تثيره
الاضاءة السيئة فى نفوس الكثيرين من شعور بالانقباض ، وما تؤدى اليه من
ارهاق البصر وزيادة التعب والأخطاء وقابلية الفرد للاستثارة بوجه عام . لذا
يجب أن يكون الضوء ثابتا وموزعا توزيعا عادلا بحيث لا يكون مباشرا على
العين .

ومن شأن الإضاءة الجيدة أن تسهل الرقابة على العاملين ، وتكشف على
الأماكن والأركان التى تحتاج لنظافة ، كما أنها تنقص من مقدار العادم وتساعد
على الوقاية من الحوادث . وتختلف الإضاءة الجيدة من عمل لآخر ومن فرد
لفرد آخر ، مما يعتبر اضاءة مثلى لعمل معين أو لفرد معين قد لا يعتبر كذلك
بالنسبة لعمل آخر أو لفرد متقدم السن .

والبقع الناصعة فى مجال البصر ، وكذلك الضوء الخافت أو المتوهج
المسمى « بالوهج » Glare بسبب كلال العين ونقص الكفاية البصرية .
ومما يسبب اجهاد العين اضطراب الشخص الى الانتقال ببصره سريعا من
أشياء ناصعة الى أخرى معتمة أو العكس ، إذ أن هذا يقصر العين على التكيف
السريع المفاجيء لدرجات مختلفة من الضوء . والضوء غير المباشر خير وسيلة
تكفل الإضاءة المتجانسة . والتوزيع المتجانس للضوء يكاد يصل الى أقصاه فى
ضوء النهار الطبيعى ، ويلى ذلك الضوء الصناعى غير المباشر ، فالصناعى
شبه المباشر ، ثم أقله فى الضوء المباشر . واتضح من الدراسات أن اللون
الأبيض هو أنسب الألوان بالنسبة للكفاية الانتاجية ، ويلى ذلك الأصفر ، ثم
الأخضر ، فالأزرق ، فالأحمر والبرتقالى . واتضح أن لالوان الضوء تأثيرها

على نفسية الفرد . . . فالألوان المبهجة أنسب من الألوان المعتمنة القائمة .
وظهر من التجارب أن اللون الأحمر الهادئ يزيد من نشاط الفرد ويبعث على سروره ، فى حين أن اللون الأحمر الشاهق يؤدى الى رفع ضغط الدم ، واللون الأخضر الهادئ يبعث الشعور بالراحة ، أما الأزرق الفاتح فيفيد ذوى الأمزجة العصبية ولكنه يولد الملل والشور لدى هادئ الأعصاب ، واللون الأصفر يزيد من حالات الدوار والاضطرابات المعوية ، بينما اللون البرتقالى فاتح للشهية ، كما أن اللون الفضى يثير الاحساس بالارتياح النفسى .

رابعا - التهوية :

أن من يعمل فى غرفة سيئة التهوية لا يلبث أن يشعر بالخمول والنعاس والضيق والتعب . وترجع هذه الأعراض الى أسباب عديدة . فهناك رأى يقول بأن عملية التنفس تستنفد الأكسجين بالمغرفة وتستبدل به ثانى أكسيد الكربون مما يسبب تسمم الجسم ، وهناك رأى آخر يقول بأن هذه الأعراض ترجع الى أن بعض المواد التى يلفظها الجسم بكميات طفيفة فى عملية الزفير تسبب للشخص تسمما بطيئا مما يؤدى الى هذه الأعراض .

ودلت التجارب على أن الظروف المثلى لكل من العمل الجسمى والعقلى هى ٢٠ درجة حرارة مئوية مع درجة رطوبة قدرها ٥٠٪ و ٤٥ قدما مكعبا من الهواء النقى فى الدقيقة . كما دلت على أن ارتفاع درجتى الحرارة والرطوبة عن الحد اللازم يؤدى الى نقص القدرة على بذل الجهد الجسمى ، ولكنه لا يؤثر فى الانتاج العقلى تأثيرا ملحوظا خاصة اذا كان الدافع الى العمل قويا ومستمر .

واتضح أن تزويد مكاتب الموظفين بأجهزة تكييف الهواء ادى الى نقص نسبة المرض والى رفع انتاجيتهم . وأسفرت بعض الدراسات عن أن عمال المناجم يحتاجون الى فترات راحة دورية لاستنشاق الهواء النقى بمعدل من ١٠ - ١٥ دقيقة كل ساعة ، والا تناقص الانتاج وزادت نسبة التعرض للأمراض الى ٦٥٪ ، ومثل هؤلاء العمال معرضون لأمراض التنفس والروماتيزم بوجه خاص .

خامسا - الضوضاء :

دلت تجارب علماء النفس على أن تأثير الضوضاء ، من حيث هى عامل مزعج مشتت للانتباه يتوقف على نوع الضوضاء ونوع العمل . والضوضاء

المتصلة قد لا يكون لها أثر ضار ، بينما نجد أن الضوضاء المتقطعة أو غير منتظمة المألوفة قد يكون لها أثر ضار . وتتأثر الأعمال العقلية بوجه عام بالضوضاء أكثر مما تتأثر بها الأعمال الحركية .

وقد دلت بحوث كثيرة على أن تأثير الضوضاء في الفرد يتوقف على وجهة نظره اليها ودلالته عنده . فإذا كان يرى أنها لازمة للعمل فإنه يتقبلها راضيا الى حد ما ، فعمال المصانع لا تززعجهم أصوات الآلات بالدرجة التي تززعج بها الموظفين العاملين في مكاتب قريبة من المصنع . أما العامل الذي يشعر بأن الضوضاء ترجع الى عدم اهتمام الادارة براحته فإن ذلك يؤثر على إنتاجيته تأثيرا ملحوظا .

ولا شك في أن الضوضاء التي تشتت الانتباه تؤدي الى خفض إنتاجية العامل وزيادة ما يبذله من جهد . وإذا تعذر خفض الضوضاء فقد يستفيد بعض العمال من استخدام « صمامات للأذن » حيث تخفف أثر الضوضاء الشديدة الى حد كبير ولكنها لا تحول دون سماع كلام الآخرين . وقد دلت التجارب التي أجريت في صناعة النسيج بانجلترا على أن العمال الذين استخدموا صمامات تضعف من حدة الضوضاء زاد الانتاج الفردي لكل منهم بمقدار ٧٥٪ كما ازداد شعوره بالارتياح .

إن إنتاجية العامل هي نتيجة لعدة عوامل شخصية وخارجية ، أي لعوامل ذاتية نفسية وأخرى مادية واجتماعية . ومن ثم يتعين على الباحث ألا يغفل عن أثر العوامل النفسية والاجتماعية على الانتاج . وقد أشارت البحوث الى أن الناس - أفرادا أو جماعات - أكثر تأثرا وحساسية للمحيط النفسي الاجتماعي منهم بالمحيط الفيزيقي المادي .

حوادث العمل والأمن الصناعي

نعرض في هذا الفصل موضوعا أساسيا من موضوعات الصناعة له أثره البالغ على الانتاج كما وكيفا كما له أثره أيضا على نفسية العاملين في المنشأة وشعورهم بالاستقرار الانفعالي والأمن ، وهو موضوع الأمن الصناعي .

فالعامل حين يعمل على آلات معقدة ويتداول آلات حادة ودقيقة وحين يستخدم في هذا كله مواد تحتاج الى حرص زائد وحذر في استخدامها ، كالمواد الحارقة والكاوية والأحماض الضارة ، وحين يتعرض أثناء عمله

لضغوط فيزيقية غير طبيعية تجعل بيئة العمل عليه شاقة كالضوضاء والروائح الكريهة وغير ذلك ، انما تضعه ظروف العمل فى مواقف تعرضه أكثر من غيرها للاصابات والحوادث . فاذا لم يشعر ازاء هذا كله أنه موضع رعاية من المنشأة التى يعمل فيها وجد العمل تحت هذه الظروف شاقا ان لم يكن مستحيلا وشعر ازاءه دائما بالتهديد وفقدان الأمن الانفعالى .

ولا يمكننا أن نعتبر أن حدوث الاصابات فى المجال الصناعى انما هو محض صدفة ، فلكل اصابة أو حادثة بطبيعة الحال عوامل وأسباب يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها . والكشف عن هذه الأسباب ومدى اسهام هذه الأسباب فى حدوث الاصابة أو الحادث أمر يحتاج الى بحوث عملية من متخصصين فى هذا المجال .

ومن ثم أصبح قسم الأمن الصناعى قسما هاما من أقسام كل منشأة صناعية ، كما أسهم التشريع القانونى فى حل هذه المشكلة فقد صدرت قوانين عمالية تهدف الى وقاية العامل أثناء عمله من التعرض لمثل هذه الحوادث والاصابات ، كما صدرت قوانين غيرها تهدف الى علاجه بعد وقوع الاصابة . وكلما تعقدت الصناعة وتعقدت معها الآلات والأدوات المستخدمة زاد حجم المشكلة . وقد تبين أن كثيرا من الحوادث فى الصناعة يمكن تلافيها لأن كثيرا من حالات الاصابات ترجع الى عوامل ذاتية شخصية فى العامل نفسه مثل : انخفاض الكفاية عن المستوى المطلوب للعمل أو عدم التركيز أثناء العمل ، أو عدم اللياقة الجسمية أو العقلية أثناء أداء واجبات العمل ، أو عدم مراعاة النظام الواجب اتباعه أثناء القيام بالواجبات وبذلك تصبح نسبة ضئيلة فقط من هذه الحوادث راجعة الى أسباب تتعلق بالآلات والمعدات وظروف العمل .

وتدل الاحصاءات على أن حوادث العمل تتزايد بشكل واضح فى السنوات الأخيرة كما تزداد معدل الاصابات الناشئة هنا تكرارا وشدة فى جمهورية مصر العربية .

فى عام ١٩٦٠ وقعت نحو ٤٣٠٠ اصابة منها ١٢١ حالة وفاة بين مجموع العاملين المؤمن عليهم فى تلك السنة وهو نحو ٤٠٠ ألف عامل ، وقد زادت هذه الاصابات فى عام ١٩٦٤ حتى بلغت ١٤٥٠٠ اصابة و ٤٣٩ حالة وفاة من بين مجموع المؤمن عليهم وهو مليون و ١٠٥ ألف عامل .

من ذلك نرى أن عدد العمال قد زاد الى أقل من ثلاثة أضعاف بينما زاد عدد الاصابات الى نحو ثلاثة أضعاف ونصف ، كما زادت حالات الوفاة الى

ما يقرب من أربعة أضعاف عددها خلال خمس سنوات . وما يخلفه هذا من عجز بسيط أو جسيم أو وفاة نتيجة لهذه الاصابات .

ويوضح هذا حجم المشكلة الزائد فيما يتعلق بعدد الاصابات خلال الاعوام الخمسة وهو حجم كبير بالرغم من كل الوسائل والتشريعات التي نظمت لتحديد حجم هذه الظاهرة . وبالإضافة الى الآثار المترتبة للظاهرة فهناك الجانب الاقتصادي الذي يتناول الانتاج كما وكيفما وما تسفر عنه الحادثة من خسائر في المعدات والآلات والمواد الخام ومرافق المنشأة أحيانا .

وتنقسم الخسائر المترتبة على الاصابات الى خسائر مباشرة وخسائر غير مباشرة ، فتقدر الأولى لكل اصابة في ج . م . ع بنحو ٢٥ جنيها وهي متوسط ما يتكلفه تأمين اصابات العمل لكل مصاب مؤمن عليه من حيث العلاج والمعونة المالية أثناء العلاج والتعويض النقدي أو المعاش الذي يقدر بالنسبة للعجز ثم لأسرهم أو معاش الوفاة . أما الخسائر غير المباشرة فتتمثل قيمة ما يضيع على الانتاج كنتيجة لحادث العمل ، وتتلاخص عوامل هذا الضياع فيما يلي :

- ١ - الانتاج الضائع وقت الحادث .
- ٢ - الانتاج الضائع نتيجة توقف العمل بعد وقوع الحادث .
- ٣ - الانتاج الضائع نتيجة اجراءات تحقيق الحادث .
- ٤ - نفقات تدريب عامل بديل أو قيمة تعطل الآلة لعدم وجود بديل .
- ٥ - نفقات ما يصيب الآلة من عطب أو عطل أو تلف .
- ٦ - نفقات ما يصيب المواد الخام المصنوعة أو المساعدة .
- ٧ - نقص انتاجية العامل بعد عودته للعمل .
- ٨ - الآثار المترتبة على الحادث وعدم امكان الوفاء بالتزامات الانتاج المقررة في الخطة .
- ٩ - اجراءات الآثار القضائية في بعض الحوادث .
- ١٠ - الآثار المترتبة على سمعة المنشأة اذا تكررت الحوادث المعطلة لوفائها بالتزاماتها .

ويقصر هذا التقرير على الجوانب المادية من نتائج الحوادث والاصابات في المجال الصناعي . فاذا أضفنا الى هذا كله النتائج النفسية والاجتماعية من

أثر على العائلة التى يفقد عائليها نتيجة لاحدى هذه الاصابات أو تعطله عن العمل وما نستطيع أن نضيفه من أثر على الروح المعنوية للعمال أنفسهم المصاحبين للحادثة والروح المعنوية للعامل نفسه بعد الاصابة أدركنا على الفور مقدار حاجة كل منشأة صناعية لدراسة عوامل الأمن الصناعى وإجراءاته .

أسباب الاصابات : لايمكن بطبيعة الحال أن نعتبر الاصابة قد حدثت نتيجة لسبب واحد معين ، فمن الطبيعى أن أسباب الاصابة الواحدة تكون متعددة ومتشابهة ولكننا رغم هذا التشابك يمكننا أن نصنف أسباب الاصابات الى فئتين :

- (١) أسباب ذاتية
- (ب) أسباب بيئية

فالسبب الذاتية تتعلق بالعامل نفسه .

والاسباب البيئية تتعلق بالجو المحيط بالعامل أثناء العمل ويدخل فى ذلك الاشخاص المجاورين له والآلات والأدوات والمعدات وبيئة العمل بوجه عام .

وبطبيعة الحال نجد أن هاتين الفئتين متفاعلتان دائما ، فالاصابة التى تنتج عن أسباب بيئية عادة ما تكون مسببة أيضا عن أسباب ذاتية تساعد العوامل البيئية فى احداث الاصابة .

١ - الأسباب الذاتية : ويمكن تقسيما الى :

- (١) الأسباب الطبية
- (ب) السن
- (ج) الخبرة
- (د) الأسباب النفسية

١ - الأسباب الطبية : وهى الأسباب الناتجة عن قصور جسمى كضعف فى وظائف الأعضاء والحواس أو خلل فى الجهاز العصبى فقد وجد مثلا أن السائقين الذين يعانون من ضغط الدم المرتفع تبلغ حوادثهم ضعف حوادث الذين لا يعانون من ضغط الدم .

كما أنه وجد فى دراسة عن العلاقة بين الاصابات والابصار أن درجات الابصار كانت أقل من درجات المجموعة الضابطة الخالية من الاصابات . ومما لا شك فيه أن الابصار ضرورى لادراك الأخطار وبالتالي يمكن للفرد أن يتحاشاها فيبعده عن اصابة كانت محتملة .

لذلك يمكننا أن نقرر أن كل عملية صناعية تتطلب حدا أدنى من قوة الابصار كما لا يمكننا أن نقلل من قيمة الحواس الأخرى كالسمع واللمس فى تلقى التعليمات دون تحريف فى أثناء العمليات المطلوبة وفى تلقى التحذيرات التى تصدرها الآلة قبل وقوع الأخطار .

كما أن الضعف العام وتوعك الصحة بوجه عام لها أكبر الأثر على القيام ببعض العمليات الصناعية التى قد تتطلب جهدا فى الضغط أو الجذب أو سرعة الحركة أو حمل الأجسام الثقيلة وما الى ذلك من العمليات التى تتطلب جهدا بدنيا أكثر من المتوسط .

٢ - السن : أن الموقف فى ارتباط الاصابات بالسن موقف غير محدد فقد أجريت بحوث كثيرة لتقسيم العمال الى مجموعات من السن وتحديد نسبة الاصابة لكل مجموعة فى وحدة زمنية معينة - وقد بينت أغلب هذه البحوث أن معدل الاصابة ينخفض تبعا لزيادة السن وقد يكون مرجع هذا الارتباط الخبرة فى العمل . فكلما زاد السن زادت تبعا لذلك الخبرة والدراسة بتفاصيل العمل ومخاطره والأساليب التى تكفل الابتعاد عن هذه المخاطر ، كما أن صغار السن عادة يكلفون بأعمال قد تعرضهم للاصابات أكثر من المتقدمين منهم فى السن .

ومن الطبيعى أن مثل هذه النتيجة لا تنطبق على جميع الاعمال المهنية والحرف ، وهذا هو السبب فى بعد النتائج المستمدة من البحوث المطبقة على أعمال مهنية مختلفة . ويرتبط بذلك ارتباطا مباشرا شدة الاصابة وأيام الانقطاع عن العمل .

٣ - الخبرة : كلما زادت خبرة العامل فى أداء عمل معين زادت سهولة أدائه وذللت كثيرا من الصعوبات التى تعترض العامل أثناء قيامه بالعمل كما أنه يزداد تبعا لذلك اتقانا لاستخدام الآلات والمعدات وقدرة على الابتعاد عن الاستخدام الخاطيء الذى قد يؤدى الى اصابته أو اصابة غيره .

وينبغى أن نشير هنا الى خطأ شائع فى البحوث التى ترمى الى ربط الخبرة بعدد الاصابات وشدها - فبالرغم من أنها جميعا تشير الى علاقة عكسية بين طول الخبرة وعدد الاصابات مما ينتهى بالبحوث الى علاقة منحنية يمثلها بوجه عام منحنى .

إلا أن أغلب هذه البحوث تنسى حقيقة هامة وهى أنه من المتبع عادة فى كثير من الأعمال أن العمال الذين يكثر تعرضهم للاصابات لا يستمرون فى أعمالهم اما نتيجة لما يلحقهم من اصابات أو نتيجة تركهم بمحض ارادتهم للعمل الذى يتعرضون فيه لهذه الاصابات أو لنقلهم نتيجة لذلك للأعمال الأخرى ، وهكذا ٠٠٠ فتقسيم عمال منشأة معينة الى مجموعات تبعا لخبرتهم ثم حصر اصابات كل مجموعة من هذه المجموعات لايعطى فرصا متكافئة للمجموعات المختلفة ، ذلك لأن مجموعات الخبرة الطويلة قد استبعد منهم عدد من عمال الاصابات .

لهذا كان بحث اثر الخبرة فى الاصابات امر يحتاج الى حرص فى حسابه بالرغم من أنه يبدو طبيعيا أن الخبرة تزيد من دراية العامل بعمله وبأخطاره وأساليب الحذر والحيلة فيه كما ذكرنا . كما نجد أحيانا أن الخبرة ليس لها نفس الأثر فى تقليل الاصابات فى جميع أنواع الأعمال .

٤ = الأسباب النفسية : ويمكننا أن نقسم هذه الأسباب الى فئتين مختلفتين :

(أ) فئة تتعلق بالسمات الذهنية .

(ب) فئة تتعلق بالسمات الانفعالية .

(أ) القدرات العقلية : هى الذهنية :

فالضعف الشديد فى الذكاء أو فى القدرات العقلية الخاصة وخاصة ما يتعلق منها بموقف العمل كثيرا ما يؤدى بالعامل الى التعرض للاصابة فقد وجد سيلنج Selling أن هناك ارتباط بين الاصابات والمستوى العقلى . كما اتضح أن الاصابات تزداد كلما زادت سرعة الفرد الحركية عن سرعته الادراكية . ومعنى ذلك أنه اذا كانت حركات العمل تتم بسرعة أكثر من سرعته الادراكية أى يقوم بالحركات قبل أن يسعفه ادراكه بما يلزم لهذه الحركات فانه يكون عرضة نتيجة لذلك للتعرض للاصابات .

إلا أن اختلاف النتائج فى هذا الشأن يمكن ارجاعه الى اختلاف طبيعة المهن والاصابات وارتباط الاصابات بالقدرات الذهنية على أى وجه من الوجوه

تجعلنا نؤكد ضرورة الانتقاء السليم للعمال بحيث يبنى هذا الانتقاء على تحليل علمى للعمل لاكتشاف ما يتطلبه أدائه من مستوى ذهنى عام ومن قدرات خاصة وبذلك يقل أثر هذا الجانب فى أحداث الاصابات .

(ب) السمات الانفعالية : أما فيما يتعلق بجانب السمات الانفعالية فاننا نستطيع أن نميز فيها جانبين أساسيين هما :

الاتزان الانفعالى بوجه عام ، ثم الحالة الانفعالية وقت أداء العمل . فقد وجد فى دراسة للعوامل الانفعالية فى الاصابات أن الاصابات تكثر لدى الأفراد فى حالاتهم الانفعالية الهابطة والتى تتصف بالحزن والخوف والتشكك والغضب . وتفسر هذه العلاقة بأن مثل هذه الحالة الانفعالية من شأنها تعطيل استخدام ذكاء الفرد وامكانياته الخاصة فى معالجة المواقف التى يتعرض لها بكفاءة مناسبة . فالحالة الانفعالية غير العادية تعطل الحكم على الأمور والقدرة على التمييز والمقارنة بل وقد تسبب نسيان التعليمات وعدم التركيز على العمل الذى يقوم العامل بأدائه ومن ثم يزداد تعرض مثل هذا العامل للاصابات .

ويعطينا « تيفين وماك كورميك » (١) تفصيلا عن الأسباب الرئيسية التى تتصل بالعوامل الذاتية والتى يغلب عليها الجانب الانفعالى للاصابات فى دراسة على ٥٠ عاملا من عمال المحركات بشركة سكة حديد كليفلند على النحو الموضح بالجدول رقم (٤٢) .

(١) J. Tiffin, and E. McCormick ; **Industrial Psychology** (4th ed.). (Englewood cliffs, N.J. ; Prentice-Hall, 1958).

النسبة المئوية	السبب	النسبة المئوية	السبب
٨	٩ عدم مداومة الانتباه	١٤	١ خطأ في موقف العامل واتجاهه
٤	١٠ بطء الاستجابة	١٢	٢ هدم ادراك الخطر المحتمل
٤	١١ ارتفاع ضغط الدم		٣ خطأ في تقدير المسافة أو
٢	١٢ الارتعاش	١٢	الضربة
٢	١٣ القلق والهم	١٠	٤ الاندفاع
٢	١٤ سرعة الاجهاد	٨	٥ عدم تقدير المسؤولية
٢	١٥ سوء توزيع الانتباه	٦	٦ العصبية والخوف
٦	١٦ قلة الخبرة	٤	٧ ضعف الرؤية
٦	١٧ أسباب متنوعة	٤	٨ امراض عضوية

جدول رقم (٤٢) - العوامل الذاتية المسببة للحوادث

الاسباب البيئية :

ويقصد بها فى هذا المجال الاسباب المتعلقة بالبيئة المادية للعمل من حيث العمليات الجزئية التى يتضمنها والآلات والأدوات المستخدمة فى الأداء ونوع المواد التى يتعامل بها - ويتناولها فى عمله والمكان الذى يتم فيه العمل ويرتبط بذلك بطبيعة الحال الاضاءة والحرارة والمواد السامة الحارقة والأحماض وما الى ذلك .

ومن الطبيعى أن تختلف الأعمال من حيث ما تتيحه من فرص للإصابات . فبعض الأعمال تتميز بطبيعتها بدرجة كبيرة من الخطورة وبالرغم مما يتخذ من احتياطات وقائية فى هذا الشأن فانها تعرض عمالها للإصابات بدرجة أكثر من غيرها . ومن ذلك نرى أن كثيرا من المعدات والمواد المستخدمة فى الصناعة تكون هى الوسيط الذى تحدث عن طريقه الاصابة ، مثل الآلات والمصاعد والأجهزة الرافعة ، والأجهزة الكهربائية والكيمائيات والكتل الخشبية .

و يدخل فى هذه العوامل بطبيعة الحال الأضاءة من حيث شدتها وتوزيعها ونوعها . كما أن درجة الحرارة التى ترتفع أو تنخفض أكثر من الحد المناسب تشارك فى أحداث الاصابات . والتعب الجسمى والعقلى عامل أساسى كذلك ينبغى ألا نهمله ، فكلما زاد عدد ساعات العمل اليومى زاد تبعاً لذلك تعرض العامل للخطأ وقلة الحذر وتشققت الانتباه . ونتيجة لهذا كله يتعرض للاصابات .

الاستهداف للحوادث

مفاهيم أساسية :

هناك مفاهيم أساسية لابد من شرحها حتى نفهم موضوع الاستهداف للحوادث ، وهى تتلخص فيما يأتى :

١ - الحادثة : Accident

المقصود بالحادثة هو ذلك الحدث الذى يقع بدون سابق معرفة أو توقع ، وينتج عنه أضرار قد تصيب الشخص أو الآخرين أو الممتلكات أو المعدات أو كل ذلك معا أو بعضه . وقد يتسبب عن الحادث إصابة للشخص أو لغيره من الأشخاص أو الأشياء بأضرار . وتختلف الحوادث والاصابات من حيث طبيعتها وأسبابها وآثارها من مهنة لأخرى ، ومن موقف لآخر تبعاً لظروف حدوثها والعوامل المختلفة المتشابكة التى أسهمت فيها وأدت اليها .

٢ - معدل الحوادث : Accident Rate

هو النسبة بين عدد الحوادث التى تقع للفرد وبين طول تعرضه للخطر بصفة عامة . وهذا المعدل هو الأساس الذى تستخدمه أغلب البحوث التى تتحرى الدقة فى دراساتها لظاهرة الاصابات ، اذ تتخذ منه أساساً لتجديد مدى وقوع حوادث للفرد . فلو أن عاملاً فى مصنع يعمل فى مهنة معينة لمدة سبع سنوات حدثت له خلالها سبع اصابات فقط ، فإنه لا شك أكثر وقوعاً فى

الاصابات اذا ما قورن بشخص يعمل فى نفس المهنة بنفس المصنوع وقعت له سبع اصابات فى عام واحد وهى كل المدة التى عملها فى هذه المهنة . ويتضح لنا ذلك من مقارنة معدل حوادث العاملين ٠٠ فمعدل حوادث العامل الأول هو

$$١ = \frac{٧}{٧} \text{ ، بينما معدل حوادث العامل الثانى هو } ٧ = \frac{٧}{١}$$

وكما حسبنا المعدل بالنسبة للزمن فانه يمكننا أيضا حسابه بالنسبة لكمية العمل . فاذا علمنا على سبيل المثال - أن العامل الأول قد أنتج ٧٠٠ وحدة خلال الفترة التى حدثت له فيها اصاباته السبع ، وأن العامل الثانى قد أنتج ١٠٠ وحدة مماثلة خلال الفترة التى حدثت له فيها اصاباته السبع أيضا ،

$$\text{فحينئذ يكون معدل حوادث الأول هو } \frac{٧}{٧٠٠} = ٠.٠١ \text{ بينما يكون معدل اصابات}$$

$$\text{الثانى هو } \frac{٧}{١٠٠} = ٠.٠٧$$

ويكون تفسير المعدل فى الحالة الأولى أن العامل الأول تقع له حوادث بمتوسط اصابة واحدة لكل عام بينما العامل الثانى تقع له اصابات بمتوسط سبع اصابات لكل عام . ويكون التفسير فى الحالة الثانية أن العامل الأول يقع فى اصابات بمتوسط اصابة واحدة لكل وحدة ينتجها ، بينما العامل الثانى يقع فى اصابة لكل ١٠٠ وحدة مماثلة ينتجها .

٣ - القابلية للحوادث : Accident Liability

المقصود بالقابلية للحوادث أو للاصابات هو أن لكل فرد استعدادا نفسيا فسيولوجيا بدرجة ما لأن تحدث له اصابات ، ودليل ذلك ما يلاحظ من أن أفرادا معينين يكون لهم من الاصابات ما يفوق العدد المتوقع لهم عن طريق الصدفة المحضة . ولهذه القابلية علاقة بالعوامل الشخصية للفرد كما تثبت ذلك البحوث العلمية .

٤ - التعرض للحوادث : Accident Proneness

التعرض للحوادث مفهوم أكثر فى شموله من القابلية للحوادث . فبينما تعنى القابلية للاصابات بالمعامل الشخصى الذى يسهم فى احداث الاصابة ، فان التعرض للحوادث يعنى جملة العوامل الشخصية والخارجية التى تؤدى الى وقوع الحادثة . فتعرض السائق لحوادث الطريق قد يكون مرتفعا لأنه يسوق كثيرا أو يسوق بسرعة أو فى طريق مزدحمة ، أو يسرف فى السواعة دون الحصول على الراحة الكافية ، أو لأن فرامل العربة بها عطل ، أو لأنه لا يكف عن الكلام مع الراكبين . . . الخ . فهذه بعض العوامل التى تعرضه للحوادث .

أما العوامل التى تجعله قابلا للحوادث فتنحصر فى العوامل الشخصية التى ترجع اليه بالذات والتى لا يتحتم أن تنطبق على سائق آخر فى نفس موقفه . والعامل المقابل للاصابة يكون له عدد من الاصابات يفوق نصيبه ، ولا يكون ذلك لأنه عرضة لأخطار أكثر من زملائه ، أو لأنه عرضة لمدة أطول لهذه الأخطار ، أو لأن له قدرا كبيرا من الحظ السيئ ، بل لأن بعض الأشياء الذاتية التى يقوم بها تسهم فى جعله قابلا للاصابة .

تفسير كيفية توزيع الحوادث :

عندما تواجهنا مشكلة كيفية توزيع الحوادث على العمال ، فانه تبرز أمامنا أربعة احتمالات :

١ - أن الحوادث توزع نفسها بمحض الصدفة ، بمعنى أن كل فرد متعرض لها أى أن الحظ وحده يتحكم فى هذه الناحية .

٢ - أن توزيع الحوادث يتبع نظاما عادلا ، بمعنى أن الفرد الذى يرتكب حادثا يعتبر قد حصل على نصيبه من الحوادث .

٣ - أن وقوع الفرد فى حادثة ما قد يتسبب عنه ضعف ثقة الفرد بنفسه ، وبالتالي يعرضه هذا للوقوع فى حوادث أخرى فى المستقبل .

٤ - أن « التكوين النفسى العضوى » لبعض الأفراد قد يكون مسئولا عن تعرضهم للحوادث .

ويمكن أن نفترض ما يأتي :

« هناك علاقة بين استهداف الفرد للحوادث وبعض نواحي الشخصية والنواحي الإدراكية والسلوك الحسى الحركى » .

ويمكن تفصيل هذا الغرض فى عدة فروض فرعية توضع موضع الاختبار عند بحث المشكلة ، كما يلى :

- ١ - هناك علاقة بين درجة القلق عند الفرد واستهدافه للحوادث .
 - ٢ - هناك علاقة بين درجة الخوف عند الفرد واستهدافه للحوادث .
 - ٣ - هناك علاقة بين درجة الاكتئاب عند الفرد واستهدافه للحوادث .
 - ٤ - هناك علاقة بين درجة الثبات الانفعالى عند الفرد واستهدافه للحوادث .
 - ٥ - هناك علاقة بين درجة استعداد الفرد للعمل وتقبله له واقتناعه به وتعرضه للحوادث .
- وهذه الفروض تكون فى مجموعها ناحية « التكيف الشخصى » وعلاقته بالاستهداف للحوادث . هذا الى جانب الفروض الآتية المتعلقة بالنواحي الإدراكية والسلوك الحسى - الحركى :
- ٦ - هناك علاقة بين التآزر الحركى بين العين واليد والقدم للفرد واستهدافه للحوادث .
 - ٧ - هناك علاقة بين زمن الرجوع بالنسبة للفرد واستهدافه للحوادث .
 - ٨ - هناك علاقة بين درجة الكفاءة المهنية للفرد واستهدافه للحوادث .
- وتعتبر الطريقة الاكلينية من أحسن الوسائل التى يمكن استخدامها فى اثبات الفروض السابقة ، حيث انها تمكننا من التعامل مع الفرد كوحدة متكاملة وتقييم شخصيته على هذا الأساس .

الفصل السابع عشر

العلاقات الصناعية والارشاد النفسى

مفهوم العلاقات الصناعية :

فى دراسة ميدانية لمفهوم العلاقات الصناعية لعينة من شركات قطاع الصناعة فى ج . م . ع ، تشير النتائج الى أن هناك تبايناً فى تحديد أهداف العلاقات الصناعية بين القائمين بالاشراف على أجهزة العلاقات الصناعية فى تلك الشركات . ولعل فى استعراض بعض تلك الأهداف كما يراها هؤلاء المسئولون ما يلقى بعض الضوء على التباين فى الاتجاهات السائدة بينهم عن مفهوم العلاقات الصناعية .

— يرى البعض أن العلاقات الصناعية « مفهوم استحدث كهزمة وصل بين الشركة والعاملين بها » . ويتفاوت هؤلاء فى تعبيرهم عن نوع تلك الصلة وأطرافها . « فالبعض يرى أن تلك الصلة تتمثل فى انشاء علاقة انسانية طيبة على أساس من التفاهم وتبادل الرأى ، ويراها الآخرون فى ايجاد علاقات عمل سليمة توفر جواً مريحاً للعمل . أما أطراف هذه العلاقات فيراها البعض ممثلة فى الشركة كأحد الطرفين والعمال أو اللجنة النقابية كطرف ثان ، أو فى الادارة العليا من ناحية والمشرقي والعمال من ناحية أخرى ، أو فى كل فرد من الأفراد العاملين بالشركة كإنسان له حقوق وعليه واجبات ، كما أن هناك من يعمم أطراف هذه الصلة لتضم العلاقات الخارجية المحيطة بالشركة بالإضافة الى العلاقات الداخلية بها .

— ومن ناحية أخرى فإن بعض المسئولين عن جهاز العلاقات الصناعية بالشركات الصناعية يرى أن وظيفة العلاقات الصناعية تنظيم وتوصيل خدمات معينة الى العاملين بالشركة . وتتمثل هذه الخدمات فيما يقوم الجهاز بتوفيره أو بالاشراف عليه من خدمات وظيفية ورعاية طبية واجتماعية حسب الامكانيات المتاحة . ويدخل فى هذا المجال النشاط الرياضى والاجتماعى والثقافى والتوعى السياسية وتوفير بعض المزايا

العينية كالاتنقال والتغذية وما الى غير ذلك مما تقوم به العلاقات الصناعية منفردة أو بالتعاون مع غيرها من الهيئات والتنظيمات الداخلية أو الخارجية كالتأمين الصحى أو اللجان النقابية .

— ومن ناحية ثالثة فإن هناك اجماعا بين المسئولين عن العلاقات الصناعية بأن هدفا عاما من أهدافها هو القيام بتطبيق القوانين واللوائح والنظم والاجراءات الخاصة بالعاملين فى تلك المؤسسات ، والعمل على تفسيرها وتنفيذها وضبط ذلك التنفيذ والاشراف عليه ، مع تحقيق التوازن والتوافق بين ما تتطلبه مصلحة العمل ومصلحة العاملين . وفى سبيل ذلك تقوم العلاقات الصناعية بهذه الشركات بالوظائف المتعلقة باجراءات الانتقاء والاختبار والتعيين والحضور والانصراف والجزاءات والعلاوات والترقيات والتنقلات والتدريب والتأمين الصحى والاجتماعى والأمن الصناعى ، الى غير ذلك مما تستلزمه القوانين والقواعد واللوائح المعمول بها .

— وأخيرا فإن بعض المسئولين يرى أن من أهداف العلاقات الصناعية القيام بدراسات عن العمل والعمالة والأجور والحوافز والشكاوى .

وفى ضوء هذه الدراسات تقوم ادارة العلاقات الصناعية باقتراح ما تراه مناسبا من سياسات خاصة بتلك النواحي لعرضها على رجال الادارة العليا بالشركة ، بما يحقق الحافظة على الموارد البشرية بها والعمل على تنميتها وتطويرها ومواجهة ما يعترضها من مشكلات حالية أو متوقعة .

ويتضح من هذا الاستعراض لرأى المسئولين عن أجهزة العلاقات الصناعية لعينة من شركات بعض المؤسسات الصناعية فى ج . م . ع ما يأتى :

١ — أن ما ذكره البعض بالنسبة لأهداف العلاقات الصناعية ووظائفها لا يتعارض مع ما ذكره البعض الآخر . فبالرغم من عدم تطابق تلك المفاهيم الا أنها تكمل بعضها البعض الآخر فى اعطاء صورة شاملة لما يمكن للعلاقات الصناعية أن تحققه من أهداف وتؤدي من وظائف . فقيام العلاقات الصناعية بأداء الخدمات التى تلزم بها القواعد والنظم السارية لا يتعارض مع قيامها بخدمات أخرى غير المنصوص عليها ، فالخدمات الأولى تمثل حدا أدنى لما يجب القيام به لكنها لا تضع حدا أعلى لما يمكن أن يقدم من خدمات أخرى . كذلك فإن قيام أجهزة

العلاقات بالاشراف على تنفيذ القواعد والنظم المقررة بشأن العمل والعاملين فى مجال معين لا يعنى اقتصارها على ذلك ولا يتعارض مع قيامها بدراسة أثر تطبيق تلك القواعد والنظم والتقدم للمسؤولين بما تراه من مقترحات لتطوير السياسات والقواعد والنظم المعمول بها أو تعديلها .

٢ - فى خلال الآراء المختلفة عن أهداف العلاقات الصناعية ووظائفها ويكمن نوع من التباين فى النظرة العامة التى ينظر بها أو الفلسفة التى يعتنقها القائمون بمسؤولية أجهزة العلاقات الصناعية فى القيام بالمهام المسندة اليهم . فالبعض يرى أن العمل ومتطلباته هو محور الاهتمام الذى تدور حوله وظائف العلاقات الصناعية . والبعض الآخر يرى أن تنفيذ القواعد والنظم المقررة هو هدف عام ينبغى أن تعمل العلاقات الصناعية على تحقيقه والاشراف والرقابة عليه . والبعض الثالث يؤكد ضرورة الاهتمام بالفرد كإنسان وتوفير العلاقات الانسانية الوطيدة ، ويرى أن هناك خلافاً أو عدم تطابق بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة عندما يقرر أن وظيفة العلاقات الصناعية تحقيق التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة .

مجال العلاقات الصناعية

إذا نظرنا الى مؤسسة أو منشأة تقوم بعمل معين كإنتاج سلع معينة لطلابنا العديد من أنواع التفاعل أو التعامل الاجتماعى على اختلاف أنواعه . ويقصد بالتعامل الاجتماعى كل أنواع السلوك التى تقوم بها الأطراف المشتركة فى ذلك التعامل ويتوقف فيها أداء أو تصرف كل طرف من أطرافه على أداء وتصرف الأطراف الأخرى المشتركة فيه أو ما يتوقعه من تصرفهم ، وعلى ذلك يمكن أن نرى الأنواع التالية :

١ - تعامل فرد وآخر مثل ذلك الذى ينشأ بين العاملين وبعضهم البعض أو بين كل فرد منهم والمشرف عليه أو رئيسه ، كذلك بين كل فرد من هؤلاء المشرفين أو الرؤساء وبعضهم البعض .

٢ - تعامل بين وحدات أو أقسام تنظيمية رسمية أو غير رسمية يضم كل منها عدداً من العاملين ، مثل ذلك الذى ينشأ بين الأقسام والادارات المختلفة التى يخلقها التنظيم الرسمى للمنشأة أو بين الوحدات غير الرسمية التى تؤدى ظروف العمل المكانية والزمانية والاجتماعية والنفسية الى

تكوينها ، أو بين الوحدات الرسمية وغير الرسمية ، أو بين الوحدات والأفراد .

٣ - تعامل بين المنشأة وكل الوحدات المكونة لها سواء كانت وحدات رسمية أو غير رسمية أو أفراد .

٤ - تعامل بين المنشأة والبيئة التي تعمل فيها تلك المنشأة بما فيها من شتى أنواع القوى والضغوط والجماعات والتنظيمات المختلفة . فإذا اعتبرنا أن العلاقات الصناعية عبارة عن تلك الأنشطة التي تتمثل في أنواع التفاعلات الاجتماعية المختلفة التي تؤثر بدرجة أو بأخرى على الموارد البشرية الموجودة بمنظمة تمارس نشاطا محددا في بيئة معينة ، فأننا نكون بذلك قد اعتبرنا أن وحدات التفاعل الاجتماعي في مجال العلاقات الصناعية هي الفرد ، والجماعات الرسمية وغير الرسمية التي تضم عددا من الأفراد ، والمنشأة التي تحتوى على عدد من هذه الجماعات الرسمية وغير الرسمية ، والبيئة التي تضم عددا من هذه المنشآت .

ومن الممكن أن نتخذ العلاقات بين الفرد والجماعة والمنشأة والبيئة اتجاهات مختلفة . فقد تكون صراعية ، أو تعاونية بدرجة أو بأخرى ، وقد تقوم على أساس التنافس ، أو التقابل في منتصف الطريق . والواقع أن هذه التفاعلات الاجتماعية لا تقتصر في أغلب الأحوال على نمط واحد من تلك الأنماط السابق ذكرها بل قد تتضمنها جميعا أو عددا منها ، بل قد يسود نمط من هذه الأنماط ويظهر بشكل واضح في بعض الأوقات . وإذا أردنا أن نتعرف على أنماط العلاقات السائدة وأسبابها ودوافعها لابد لنا أن نتفهم طبيعة الفرد والجماعة والمنشأة والبيئة التي تقوم فيها هذه العلاقات ، ولا بد أن يقوم هذا الفهم على أساس واقعي مبني على الحقائق الثابتة ، أي أن يقوم هذا الفهم على أساس نظرية علمية قادرة على وصف وتفسير الحقائق المتعلقة بهذه العلاقات والتنبؤ بها .

ولا بد للعلاقات الصناعية في مجالاتها المختلفة أن تراعى ما يأتي :

١ - بالنسبة للفرد : يلزمنا إطار علمي قادر على أن يفسر لنا سلوك الفرد في المواقف المختلفة ، بمعنى أنه إذا ما تعرض الفرد لمؤثر معين واستجاب له باستجابة معينة فأننا نكون قادرين على تفسير تلك الاستجابة على أساس معرفتنا بدوافع ذلك الفرد وقدراته وما تم بداخله من عمليات نفسية بدأت باستقباله للمؤثر وانتهت بإصداره لتلك الاستجابة . كذلك

فاننا نكون قادرين على التنبؤ بأنه اذا ما تعرض شخص لمؤثر معين فانه يستجيب استجابة معينة ، فاذا أردنا أن نغير هذه الاستجابة الى أخرى فإلى الطرق نسلك ؟ هل نغير من المثير أو من دوافع الفرد وقدراته وما يحيط به من ظروف ، وإلى هذه الطرق أكثر نجاحا وفاعلية ، وهل هناك نتائج أخرى غير مستهدفة يمكن أن يؤدي إليها هذا التغيير ، وكيف يمكن أن نوازن بين تلك النتائج جميعا ؟ ويستدعى هذا التغيير فى استجابة الفرد وجود اطار اجتماعى يحدد لنا الاتجاهات المرغوبة وغير المرغوبة نعمل على أساسه فى توجيه ذلك التغيير .

٢ - بالنسبة للجماعات المختلفة : فاننا بحاجة الى الأساس العلمى الذى يفسر لنا كيف تتكون هذه الجماعات وتنمو وكيف تتفكك أو تنهار ، وكيف يؤثر بعضها فى البعض الآخر وفى أعضائها وفى أعضاء غيرها من الجماعات وما هو اتجاه هذا التأثير . كذلك فاننا بحاجة الى التعرف على الأساس العلمى الذى يهىء لنا المعرفة اللازمة كي نستفيد من تركيب تلك الجماعات وتأثيرها أو تغيير ذلك التركيب والتأثير من صورة الى أخرى تتفق مع نوع الأيديولوجية الاجتماعية المطلوب تدعيمها وتدعيم أهداف المنشأة التى تضم هذه الجماعات .

٣ - وبالنسبة للمنشأة : فينبغى التعرف على العوامل التى تؤدي الى قيام تلك المنشأة على صورة دون الأخرى أو بناء دون الآخر ، وأثر ذلك على الأفراد والجماعات الذين تضمهم ، وهل تتفق دائما أهداف المنشأة مع أهدافهم أم أن هناك تعارض بينهم ولماذا وكيف ينشأ وكيف يمكن التأثير فيه . كذلك فاننا بحاجة الى ذلك الاطار الذى يمكن أن يفسر لنا لماذا تتطور المنشأة بفعل الزمن أو غيره من العوامل البيئية والاجتماعية الخارجية أو الداخلية من صورة الى أخرى ، وكيف يمكن العمل على التكيف السليم لهذه العوامل لتتلافى النتائج غير المستهدفة من هذا التطور بالنسبة للمنشأة نفسها وما تضمه من جماعات وأفراد .

٤ - كذلك فاننا بحاجة الى أن نتبين العوامل البيئية المختلفة ذات التأثير الملموس على المنشأة بجماعاتها وأفرادها ، وكيف يمكن أن نستفيد منها لصالح كل المنشأة وعناصرها البشرية ، وهل يمكن أن تقوم المنشأة ومن تضمهم من جماعات وأفراد بالتأثير فى البيئة نفسها ومدى فاعلية هذا التأثير .

ويمكن أن نوضح مجالات العلاقات الصناعية فى الشكل الآتى :

اهداف جهاز العلاقات الصناعية :

يمثل جهاز العلاقات الصناعية فى أى منظمة واحدا من الأجهزة المتخصصة بالمنشأة للقيام بعمل معين . ويمكن أن تمثل المنظمة فى هذه الناحية بالكائن الحى كنموذج يفيد فى التنبيه الى عدد من الحقائق :

١ - الكائن الحى يقوم بعدد من الوظائف الحيوية اللازمة لاستمراره وبقائه وحسن تكيفه مع البيئة ، وكلما ارتقى فى سلم التطور وكلما أفرد لكل وظيفة من تلك الوظائف جهازا خاصا بها ، وكوحدة حيوية ، تتوقف كفاية الكائن الحى على كفاية تلك الوحدات الوظيفية فى مجموعها ودرجة تناسقها بعضها مع البعض الآخر . والمنظمة بالمثل تتوقف كفايتها على كفاية الأجهزة المتخصصة التى تتكون منها ، كما تتوقف أيضا على درجة الترابط والتناسق بين تلك الأجهزة فى قيام كل جهاز بوظائفه بطريقة تساعد باقى الأجهزة على القيام بوظائفها ، بحيث تؤدى جميعا فى النهاية الى قيام المنظمة بتحقيق الهدف الأساسى لها بأقصى قدر ممكن من الكفاية والفاعلية .

٢ - ان الكائن الحى كنموذج للمنظمة يوجه الانتباه الى نوع آخر من الوحدات البيولوجية الأساسية وهى الخلية ، التى يقابلها الفرد فى المنظمة . فاستمرار قيام كل خلية فى الكائن الحى بعملها واستمرار بقائها والمحافظة على قدرتها الوظيفية يتوقف - الى جانب طبيعة الخلية ذاتها - على كفاءة الأجهزة المختلفة فى توفير أسباب البقاء والقدرة والاستمرار لتلك الخلية . وينطبق هذا المثل على المنظمة : فان لم تستطع أجهزة المنظمة توفير أسباب البقاء والقدرة والاستمرار بالنسبة للعاملين كل فى عمله ، فان هؤلاء العاملين لن يستطيعوا الاستمرار أو القيام بما يستند اليهم من أعمال . وفى نفس الوقت ان لم يكن لهؤلاء العاملين من القدرات والطاقات ما يتيح لهم القيام بعملهم فان الأجهزة المختلفة بالمنظمة ، والمنظمة عموما ، تصبح عاجزة عن القيام بتحقيق اهدافها .

٣ - وأخيرا فان بعض الخلايا المتخصصة بحكم مراكزها فى أجهزة الكائن الحى تكون أكثر أهمية وتأثيرا فى غيرها - فى وقت ما على الأقل - وبالتالي فى كفاءة الكائن الحى كله كوحدة . والمثل قائم فى المنظمة : فبعض الأعضاء فى بعض الأجهزة أكثر تأثيرا فى باقى الأعضاء وبالتالي فى كفاية المنظمة وقدرتها .

وفى ضوء الحقائق السابقة يمكن أن نناقش أهداف جهاز العلاقات الصناعية فى أى منشأة بصفة عامة . فإذا تصورنا منشأة فى بيئة معينة ، فلا بد أن يكون هناك هدف عام من قيامها بتلك البيئة وهو القيام بالانتاج المجرى لسلع أو خدمات محددة وفقا لمعايير وحاجات اقتصادية واجتماعية بطريقة توفر لكل من البيئة وأعضاء تلك المنشأة عائدا مرضيا من الناحية الاقتصادية والاجتماعية فى ظروف تعمل على توفير أقصى قدر ممكن من المحافظة على الموارد البشرية والمادية خلال فترة قيامها . وفى ضوء هذا الهدف العام للمنشأة يمكن أن يشتق الهدف العام لجهاز العلاقات الصناعية على أنه : العمل على الاستخدام الفعال للموارد البشرية بتلك المنشأة فى الانتاج المطلوب مع توفير المناخ المناسب فى بيئة العمل لخلق العلاقات الودية السليمة بين الأعضاء والمحافظة عليها وتنميتها بما يهيئ أقصى فرصة ممكنة لنمو الأعضاء والمنظمة فى ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية القائمة .

والاستخدام الفعال للموارد البشرية بالمنشأة يعنى الكثير بالنسبة لجهاز العلاقات الصناعية . فالموارد البشرية بالمنشأة يمكن أن تحدد على أنها الأفراد الذين يعملون بتلك المنشأة ، وكذلك الجماعات المختلفة الرسمية وغير الرسمية التى توجد داخل المؤسسة وتضم فى عضويتها كل أو بعض هؤلاء الأفراد . وعلى ذلك فالاستخدام الفعال لتلك الموارد يعنى أن يقوم كل فرد على مختلف المستويات بما هو مسئول عنه من كل عمل وفقا لمعيار معين . وهذا بدوره يتطلب تحديد الأعمال المختلفة وتقسيمها وتوزيعها كواجبات على مراكز وظيفية محددة وتحديد الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هذه المراكز . كذلك يتطلب تنمية قدرات الفرد وتدريبه على القيام بتلك الأعمال بما يكفل توفير الجهد والموقت والمال . ويعنى هذا الاستخدام الفعال - على مستوى الجماعات - ايجاد التنسيق والتوافق بين تلك الجماعات فى قيامها بكل ما يسند إليها من عمل دون أن يكون هناك تعارض أو تنافس يؤدى الى تشتت الجهد المبذول وضياعه وقصوره عن تحقيق الأهداف المنشودة .

أما توفير المناخ المناسب فى بيئة العمل وتنمية العلاقات الودية بين الأعضاء فإنه يشير الى ظروف العمل سواء منها المادية أو المعنوية التى يمكن أن تؤثر على أداء الأفراد والجماعات بالمنشأة . وعلى ذلك فإن من أهداف العلاقات الصناعية تبين الآثار الايجابية أو السلبية التى تسببها ظروف العمل المادية والنفسية والاجتماعية والعمل على تخفيض اثر العوامل السلبية أو ملافاتها وتدعيم اثر العوامل الايجابية .

المهام الرئيسية لجهاز العلاقات الصناعية :

من المناقشة السابقة للهدف العام لجهاز العلاقات الصناعية يتضح أن هناك عددا من المهام التى يمكن أن تتنوع وتتعدد حسب حجم المنشأة وظروفها . ففى منشأة صغيرة نامية قد لا يكون من المحتم أن تنفرد ادارة خاصة بالقيام بتلك المهام بمثل ما هى عليه فى منشأة صناعية كبيرة متطورة . كذلك فان قيام جهاز العلاقات الصناعية بكل أو بعض تلك المهام لا يعنى أن يقوم بها منعزلا عن باقى أجهزة المنشأة بل بالتعاون معها . وأخيرا فان قيام ذلك الجهاز بمهامه يتطلب أن يقوم بها بالصورة المناسبة لكل مستوى ادارى بالمنشأة . ويمكن أن نصنف مهام جهاز العلاقات الصناعية الى المهام الرئيسية التالية .

١ - تقديم خدمات محددة : تشمل هذه الخدمات كل أنواع الخدمات المتعلقة بالأفراد وفقا للقوانين والتشريعات القائمة ، كذلك لوائح وقواعد العمل المعمول بها فى المنشأة . وبالإضافة الى هذه الخدمات فان الجهاز يقوم بأداء بعض خدمات أخرى تلتزم بها المنشأة قبل التعاملين مثل حفظ السجلات وملفات الأفراد والحضور والانصراف والغياب والاجازات والاستحقاقات والتأمينات والمعاشات والرعاية الاجتماعية والنشاط الرياضى والاجتماعى .

٢ - تقديم العون الاستشارى : يتمثل فى تقديم الاستشارات اللازمة لكل مستوى ادارى فيما يواجهه من مشكلات الأفراد والعلاقات بالنسبة للمستوى الذى يعمل فيه أو يشرف عليه . وفى هذا المجال يقوم الجهاز بتفسير السياسات والقوانين واللوائح المعمول بها بما يضمن عدالة التطبيق لتلك القوانين واللوائح والقواعد على كافة المستويات . كما يتيح جهاز العلاقات الفرصة للمنشأة للاستفادة من الخبرات والآراء والاتجاهات والدراسات المتصلة بالعلاقات الصناعية التى لها صلة بالأجهزة التنفيذية .

٣ - القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بالموارد البشرية : نتيجة لما يتوافر من بيانات ومعلومات وملاحظات لدى جهاز العلاقات عن بعض الظواهر الصحية أو غير المسوية بالنسبة لسلوك الأفراد والجماعات بالمنشأة ،

ونتيجة لما يتوفر للجهاز من خبرة متخصصة ، فإنه يقوم ببحث ودراسة مثل هذه الظواهر • ومن الأمثلة الشائعة لهذه الدراسات :

دراسة ظاهرة الغياب ، والتمارض ، وانفكاك العمالة ، والروح المعنوية ، وأثر ظروف العمل على الانتاج ، ونوع الاشراف وأثره على الكفاية الانتاجية وما أشبه • وتساعد مثل هذه الدراسات والبحوث على التنبؤ بما يمكن أن يحدث من مشكلات فى مجال العمل ومدى تطورها •

٤ - اقتراح سياسات جديدة أو تعديل السياسات القائمة : يقصد بالسياسة جملة المبادئ والمفاهيم التى تتخذ دليلا أو معيارا لاتخاذ قرارات فى المسائل المتكررة ، بما يضمن عدالة هذه القرارات حتى يمكن تفويض البت فى تلك الموضوعات للإدارة الوسطى أو الاشرافية ، كى تتفرغ الادارة العليا للتخطيط والتوجيه والرقابة • وليس من حق جهاز العلاقات أن يملى هذه السياسات ، بل عليه أن يقترحها على الادارة العليا التى من سلطتها اقرار تلك السياسات ويقتصر دور جهاز العلاقات على محاولة اقناع الادارة بمقترحاته ، فاذا ما أقرت سياسات معينة ، فعلى جهاز العلاقات أن يتابع تأثير تنفيذ هذه السياسة ونتائجها •

★ ★ ★

اقسام ادارة العلاقات الصناعية ووظائفها :

فيما يلى تفصيل أقسام ادارة العلاقات الصناعية ووظائفها (١) :

اولا - قسم الاختيار :

وأهم وظائفه اختيار العاملين المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة ، مع تطبيق الأساليب العلمية التى تمكن من الحصول على أفضل العناصر التى تناسب الوظائف الشاغرة بالمؤسسة • وتستخدم لهذا الغرض وسائل تحليل العمل ، وتحديد الكفايات اللازمة ، وإجراء اختبارات عملية ونفسية ومقابلة شخصية •

(١) محمد نجيب توفيق ، وعبد الله محمد باززع : العلاقات الصناعية فى الشركات والمؤسسات العامة • (القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، ١٩٦٦) ، ص ٣٤ - ٤٣ •

ثانيا - القسم الطبى :

تتركز وظائف هذا القسم فى تقديم الخدمات الآتية :

١ - خدمات وقائية : وهى تتمثل فى تطعيم العاملين ضد الأمراض الوبائية ، ومكافحة الحشرات ، وملاحظة النظافة ، والاشراف على مدى ملاءمة الظروف البيئية للعمل وتوافر الجوانب الصحية والوقائية ، والاشراف على التغذية ، واعداد برامج توعية العاملين للوقاية من اصابات العمل والأمراض المهنية ، واجراء الكشف الدورى على العاملين ، واجراء الكشف الطبى على العاملين الجدد .

٢ - خدمات علاجية : وتتمثل فى معالجة المرضى من العاملين ، وتحسيد الاجازات المرضية ، واجراء الاسعافات الأولية ، والتحويل للمستشفيات العامة والمتخصصة لاجراء الجراحات وعلاج حالات العاملين التى تستلزم ذلك .

ثالثا - قسم التأمينات الاجتماعية : للاشراف على تطبيق قانون التأمينات الاجتماعية ، وتحسيد الاشتراكات ، والعلاج الطبى ، والمعونة ، والتعويض ، والمعاش ، وصرف الأجهزة التعويضية ، وحساب مدد الخدمة . وتشمل التأمينات الاجتماعية ما يأتى :

- ١ - تأمين اصابات العمل .
- ٢ - التأمين الصحى .
- ٣ - التأمين ضد البطالة .
- ٤ - تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة .

رابعا - قسم التدريب :

يقوم هذا القسم بتقديم خدمات عديدة للعاملين يمكن حصرها فى الآتى :

١ - التدريب المهنى : ويشمل التدريب السريع لاعداد مهنيين نصف مهرة لمدة ٣ شهور ، وتدريب رفع مستوى الكفاية الانتاجية لمدة ٦ شهور ، والتلمذة الصناعية .

٢ - التدريب الإدارى : ويشمل البعثات التدريبية ، وتدريب الادارة العليا ، والادارة الوسطى ، والادارة الاشرافية ، والتدريب على أعمال السكرتارية والأعمال المكتبية .

٣ - النشاط الثقافى : ويشمل المكتبة العامة ، وفصول محو الأمية ، وبرامج الثقافة العامة ، وبرامج الثقافة العمالية .

خامسا - قسم الأمن الصناعى :

ويستهدف هذا القسم أساسا اعداد البرامج التى تكفل سلامة العاملين من اصابات العمل وأمراض المهنة . وهو يعمل أيضا على مراقبة أماكن العمل واستكمال أجهزة ومعدات الوقاية المناسبة ، الى جانب القيام بتحليل احصاءات اصابات العمل لاستخلاص أهم النتائج التى تلقى الضوء على أهم أسباب الحوادث والاصابات والتعرف على الأشخاص المستهدفين للحوادث لمعاونتهم على تجنب الحوادث بقدر الامكان ، والعمل على نشر الوعى الوقائى بين العمال .

سادسا - قسم البحوث والاحصاء :

ويقوم هذا القسم بالآتى :

- ١ - البحوث فى الموضوعات المتعلقة بشئون العمال .
- ٢ - اعداد اللوائح والتعليمات والأنظمة المتعلقة بتنفيذ القوانين العمالية .
- ٣ - اعداد ميزانيات تكاليف العمل والخدمات .
- ٤ - تحليل الوظائف وترتيبها وتقييمها .
- ٥ - اعداد احصائيات الأجور والمرتبات ، والتغيرات التى تطرأ على العاملين، والتقارير المتعلقة بالغياب ودوران العمل .
- ٦ - امداد الهيئات الحكومية بالاحصاءات الدورية المتعلقة بالقوى العاملة .

سابعاً - قسم العلاقات العامة :

ويقوم بالأعمال الآتية :

- ١ - توطيد الصلة بين المؤسسة والجمهور والهيئات الحكومية والاهلية .
- ٢ - استقبال وفود الزائرين ورعاية شئونهم واستخراج جوازات السفر والتراخيص اللازمة .
- ٣ - اعداد النشرات عن نشاط المؤسسة لتوزيعها فى مختلف المناسبات .
- ٤ - نشر الاعلانات والمقالات الخاصة بالمؤسسة ، وجمع الاخبار والمعلومات التى تهم المؤسسة .
- ٥ - الاشتراك فى المعارض واقامة الحفلات واعداد الزيارات .
- ٦ - تقديم المساعدات اللازمة للمؤسسات والجمعيات المختلفة .

ثامناً - قسم الشئون الاجتماعية :

يعتبر هذا القسم من اكثر الاقسام حيوية ونشاطا ويقوم بالأعمال الآتية :

- ١ - الاسكان : لتوفير المساكن للعمال ، وتوفير المناخ الاجتماعى السليم فى مناطق الاسكان ، وحل المشكلات التى تنشأ فى المناطق السكنية .
- ٢ - التغذية : لتوفير الوجبات الغذائية الصحية للعمال بأسعار مناسبة ، بما يكفل خلق الطاقة الجسمية على العمل .
- ٣ - البحوث الاجتماعية والمساعدات : ويقوم ببحث حالات العاملين التى تحتاج لمساعدة ، واقتراح القروض أو الاعانات اللازمة .
- ٤ - النشاط الترويحي والرياضى : لشغل أوقات فراغ العمال فى أنشطة وهوايات مفيدة وبرامج ترفيهية ، وكذا نشر الروح الرياضية بين العمال .

تاسعا - قسم المسجلات :

ويختص بإعداد ملفات الخدمة المنصوص عنها فى قانون العمل بالنسبة للعاملين ، وإعداد مرفقاتها ، وحفظ ما يستجد من مستندات . ويقوم بتنظيم سجلات العاملين من حيث تواريخ تعيينهم ومهنتهم ومرتباتهم ومؤهلاتهم ، ومتابعة كل تغيير يطرأ على حالاتهم نتيجة للترقيات والعلاوات وما أشبه ، وإعداد البيانات الخاصة بالأفراد من واقع السجلات والملفات .

التوافق المهنى

من المهام الرئيسية لجهاز العلاقات الصناعية تحقيق التوافق المهنى للعاملين ، من خلال الخدمات المختلفة التى يوفرها فى المؤسسة . والتوافق (التكيف) المهنى هو توافق الفرد لدنيا عمله ؛ فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل التى تحيط به فى العمل (الظروف البيئية) ، وتوافقه لخصائصه الذاتية . وعلى ذلك فإن توافق الفرد مع رؤسائه ومرؤسيه وزملائه ، وكذلك توافقه مع قدراته الخاصة وميوله وسمات شخصيته ، كل هذا يعتبر متضمنا فى مفهوم التوافق المهنى . هذا بالإضافة الى رضا الفرد عن عمله ، سواء فى كليته أو بالنسبة لجوانب معينة منه ، أى « الاشباع المهنى »
Job Satisfaction

وللتوافق المهنى شروط تتلخص فى الآتى :

- ١ - شعور الفرد بالرضا عن مستواه الاقتصادى .
- ٢ - شعور الفرد باهتمام صاحب العمل - أو المسئول عن العمل - به كأنسان له مكانته الذاتية .
- ٣ - تأكده من أن رؤسائه ليسوا رقباء عليه بقدر ما هم موجهون له .
- ٤ - حب الفرد للعمل الذى يؤديه .
- ٥ - توافر فرص الترقى فى العمل .
- ٦ - توافر فرص الاستزادة من المعرفة والتقدم فى العمل .
- ٧ - توافر الفرص للفرد للاستفادة من آرائه وأفكاره فى الانتاج .
- ٨ - شعور الفرد بالأمن والاستقرار فى العمل .

وجهات النظر المختلفة للتوافق المهني :

هناك وجهات نظر عديدة تختص بالتوافق المهني ، نلخص أهمها فيما يأتي :

١ - أوضح « فرويد » أن الشخص القلق غير متوافق اجتماعيا ، وأن اتجاهاته ملتوية حتى نحو أسرته . وتوضح بحوث « فرويد » أن عدم التوافق لدى الشخص العصبي هو عدم توافق اجتماعي .

٢ - يرى « نورمان ماير » أنه من المتوقع أن يؤثر الذكاء في عدم الاشباع المهني ، وبالتالي في انفكك العمالة بطريقتين . فمن ناحية يرى أن العمل الصعب أو المعقد يسبب مجهادا ذهنيا للفرد ذي الذكاء المنخفض ، فينزح الى القلق تجاه المسؤولية ويشعر بعدم الاطمئنان مما قد يؤدي الى تركه للعمل . ومن ناحية أخرى فإن الشخص الذي يتمتع بذكاء عال قد لا يرضى عن وظائف كثيرة لا يستثمر فيها ذكائه فيرى العمل فيها مملا ، بما يؤدي الى عدم استقراره والبحث عن أعمال أخرى يستغل فيها ذكائه .

٣ - يرى « لورنس شافر » أن الحياة سلسلة من عمليات التوافق التي يعدل الفرد فيها سلوكه في سبيل الاستجابة للموقف الذي تثيره حاجاته ومدى قدرته على اشباعها . ولكي يكون الشخص سويا ينبغي أن يكون مرنا في توافقه ، وأن تكون لديه القدرة على القيام باستجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفة التي تنجح في اشباع دوافعه .

٤ - قسمت « جامعة منيوسوتا » الأمريكية التوافق المهني الى : مدى الرضا عن العمل ، والروح المعنوية ، واتجاهات العاملين ، ودوافع العاملين ، والصلاحية المهنية . وتشير البحوث في هذا المجال الى أنه يمكن الاستدلال على التوافق المهني من عاملين : الاشباع المهني ، والكفاية المهنية . ويتضمن « الاشباع المهني » تقبل العمل بوجه عام وكذا تقبل ظروف العمل ، أي أن الاشباع المهني يتضمن اشباع الحاجات الأساسية للفرد . أما « الكفاية المهنية » فيعبر عنها بمدى كفاءة العامل وأهليته للعمل مع اختفاء السلبيات كالتغيب والتأخير والاستهداف للحوادث وعدم الاستقرار في العمل والمنازعات ، ويمكن القول بأن الكفاية تشير الى التوافق بين قدرات الفرد ومهاراته مع مطالب العمل ومقتضياته . كما أشارت البحوث في هذا المجال الى أن التوافق المهني يتأثر بعوامل

السن والمستوى التعليمى والتدريب ونمط الشخصية والتوافق خارج نطاق العمل .

٥ - يرى « شافر وشوبن » أن سوء التوافق المهني ينشأ من مصادر متعددة .
فعدم الرضا عن العمل ينتج عن أجور منخفضة ، وظروف عمل غير ملائمة ، والتعب ، والملل (الضجر) الناشئ عن التكرار ، كما أن ضعف قدرة العامل على الوفاء بالتزامات العمل ومقتضياته تعتبر مسئولة عن عدم رضا الفرد عن عمله وعن دوران العمل . ويعتبر أيضا ضعف التنظيم الاجتماعى والقصور فى العلاقات الشخصية بين العاملين فى المؤسسة من أسباب سوء التوافق المهني . وبالإضافة الى ذلك فإن سوء التوافق المهني قد يرجع أساسا الى سوء توافق الشخص بوجه عام ، سواء نتيجة للصراع فى محيط الأسرة الذى ينقله العامل الى مجال العمل ، أو كرد فعل نفسى تجاه السلطة لأسباب مترسبة فى نفسه منذ الصغر لتسلط والده ، وعلى ذلك فإنه سوف يستجيب للرؤساء - كممثلين للسلطة - باستجابات غير متوافقة تتسلسل من الخوف والخنوع الى التمرد والعصيان .

ويقترح « شافر وشوبن » ثلاثة وسائل أساسية تؤدى الى تحقيق التوافق المهني هي : (١) تدبير خدمات الارشاد النفسى للعاملين ، (٢) وضع الأسس السليمة لانتقاء الأفراد وتدريبهم ، (٣) تنظيم الصناعة بما يكفل تنمية القيم الانسانية .

★ ★ ★

الارشاد النفسى للعاملين

التوجيه والارشاد النفسى عملية انسانية تتضمن مجموعة من الخدمات التى تقدم للأفراد لمساعدتهم على فهم أنفسهم وادراك المشكلات التى يعانون منها ، والانتفاع بامكانياتهم حتى يستطيعوا التغلب على المشكلات التى يواجهونها ، بما يؤدى الى تحقيق التوافق بينهم وبين البيئة التى يعيشون فيها حتى يبلغوا أقصى ما يستطيعون الوصول اليه من نمو وتكامل فى شخصياتهم .

ولا يعنى الارشاد النفسى اعطاء تعليمات أو توجيهات محددة مباشرة للفرد ، أو املاء وجهة نظر معينة عليه ، كما لا يعنى أن يحمل المرشد النفسى أعباء الفرد ومسئوليته . ولكن الارشاد النفسى يستهدف تقديم العون

والمساعدة ؛ ويقدم هذه المساعدة أخصائيو نفسيون مؤهلون ومديرون الى الفرد بما يساعده على تدبير شئون حياته وتعديل أفكاره واتجاهاته ، وتمكنه من اتخاذ القرارات التى تلائمه وتناسب الموقف الذى يواجهه (١) .

دور الارشاد النفسى فى تحقيق التوافق المهنى للعاملين :

سبق أن ذكرنا فى مناقشة وجهات النظر الخاصة بالتوافق المهنى أن الارشاد النفسى من الوسائل الأساسية التى تحقق التوافق المهنى للفرد . وعلى ذلك ينبغى أن تساعد خدمات الارشاد النفسى على تحسين العلاقات فيما بين العاملين ، بما يؤدى الى أن يشعروا بالسعادة والاشباع ويرفع من معنوياتهم ، مما يساعد الادارة على أداء مهمتها . ويمكن الاستفادة من خدمات الارشاد النفسى لتحقيق التوافق المهنى للعاملين فى الجوانب الآتية :

١ - تهيئة العاملين الجدد :

حيث ان مشكلات التوافق الشخصى والمهنى تؤثر على الكفاية الانتاجية ، فمن المفيد القيام بمساعدة العاملين على تحقيق الرضا والاشباع والتوافق منذ وقت مبكر . ويدرك المرشد النفسى أهمية الانطباع الأول ، ولذا فمن الضروري الترحيب بالموظف أو العامل بمجرد التحاقه بالعمل . فمن شأن التحية الودية التى يقدمها شخص يهتم حقيقة بمصالح العاملين أن تحرر العامل من التوتر أو الحرج الذى يشعر به فى البداية ، ويسير به فى طريق الشعور بالانتماء للمؤسسة .

وعملية التهيئة - باعتبارها أفضل وسيلة تشعر العاملين الجدد أنهم منتمون للشركة - تتكون من سلسلة من الخطوات المخططة بعناية ، والتى يستطيع المرشد النفسى من خلالها تيسير عملية انتقال الموظف أو العامل من موقفه السابق الى عمله الجديد . ومما لا شك فيه أن تنمية العلاقة بين العاملين والادارة لها قيمتها وأهميتها . ويدرك المرشدون النفسيون أهمية عملية التهيئة ودلالاتها فى تنمية العلاقة بين العاملين والادارة ، ولذا فهم

(١) سيد عبد الحميد مرسى ؛ الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى .
(القاهرة : الخانجى ، ١٩٧٥) ، ف ٦ .

يعملون على تدعيم هذه العملية وتحسينها على مر السنين ، بحيث أصبحت تتضمن الخطوات الآتية :

(١) **التخطيط** : يجب تخطيط عملية التهيئة بحيث تستتبع كل خطوة ما تليها مباشرة ، حيث ان العاملين اذا ما وجدوا فرصة لاضاعة الوقت أو الانتظار للانتقال من مرحلة الى أخرى فى برنامج التهيئة فانهم سيحملون انطبعا خاطئا عن قدرة الادارة على التخطيط . وعلى ذلك ينبغى أن يعمل التخطيط على ازالة كل تعطيل أو اضاعة للوقت .

(ب) **الشرح** : ينبغى القيام بشرح السياسة العامة للشركة وتقاليدها بعناية . فاذا كان معدل المرتبات والأجور بالشركة يزيد عن الشركات الأخرى المماثلة ، فينبغى اعلام العاملين بذلك منذ البداية حتى يشعروا بالسعادة والاشباع والرضا لانضمامهم للشركة . ويراعى شرح تفاصيل كل ما يحصل عليه من أجر وعلاوات وبدلات بدقة حتى يعرف الفرد حقوقه منذ البداية . وتفيد النشرات والكتيبات فى هذا المجال .

(ج) **الترويج** : ينبغى ترويج سياسة الشركة من حيث الاستحقاقات والامتيازات التى تمنحها للعاملين (مثل الاجازات ، والمواصلات ، والاسكان ، وفترات الراحة ، وما أشبه) ، وكذا نوع العمل الذى تنجزه ، والعلاقات الانسانية السائدة فى الشركة . ومن الأفضل ترويج سياسة الشركة نحو العاملين بطريقة تتميز بالمجاملة واللباقة ، مع اقناعهم بأنهم كانوا موفقين فى اختيار العمل بهذه الشركة التى تقدر كل مجهود يبذله العاملون .

(د) **المصاحبة (المرافقة)** : ان مصاحبة العامل الجديد ومرافقته اثناء الجولة الأولى ، بالمصنع أو الشركة لها تأثيرها بما يفضل ترك العامل يقوم بهذا بمفرده . وخلال هذه الجولة يتمكن العامل من أن يعرف مكانه ودوره فى العملية الانتاجية الكلية للشركة . ودون اسراف فى الوعود ، فمن الأفضل أن يتعرف على فرص التقدم التى أمامه والعوامل التى توضع فى الاعتبار عند الترقية فى القسم أو الادارة .

(هـ) **التوضيح** : من الملائم للعامل الجديد أن يعرف مكان خلع أو استبدال الملابس ، ومكان الأدوات والخامات التى يستخدمها فى العمل ، ومكان العيادة الطبية ، وأماكن الحصول على المرطبات والاستراحة وما أشبه . فمثل هذه الأمور لها وزنها وتقديرها لدى العامل وتجعله يشعر بالانتماء للعمل وللشركة .

(و) التقديم (التعرف على الآخرين) : ينبغي أن يتم تعريف العامل الجديد بزملائه ورؤسائه بطريقة ودية تشوبها الحرارة والمجاملة . فمن الضروري تقديمه لرئيس العمال والمشرف والقسم الطبى وقسم صرف الاستحقاقات وإدارة شئون العاملين ، وإلى كل من سيكون له صلة به أثناء العمل .

(ز) الامداد بالمعلومات : ينبغي امداد العامل بالمعلومات عن خطوط السلطة والادارة بالشركة ، حتى يعرف رئيسه المباشر ومدى صلاحيات رئيسه أو مشرفه الذى يصدر له التعليمات والذى يعتبر مسئولاً أمامه عما يقوم به من عمل .

(ح) المتابعة : من الأفضل دائما متابعة العاملين الجدد لفترة معقولة يعد التحاقهم بالعمل ، والتعرف على استجاباتهم بالنسبة لظروف العمل والرؤساء والزملاء .

ويقوم المرشد النفسى عادة بإجراء مقابلة متابعة مع العاملين الجدد بعد انقضاء فترة معينة ، بعد انقضاء شهر من الالتحاق بالعمل . ومن الضروري أن تتصف هذه المقابلة بالروح الودية ، والايجابية ، مع امداد العامل أو الموظف بالمعلومات والمقترحات البناءة . ويقوم المرشد النفسى خلال هذه المقابلة بمراجعة ومناقشة الجوانب الفعالة لعملية التهيئة . وعلى المرشد النفسى معاونته العامل على تنمية عادات العمل الطيبة وروح العمل البناءة ، كما يحاول أن يخلق لديه شعورا بالانتماء والمشاركة والتعاون . وينبغي أن يهتم المرشد خلال هذه المقابلة بمعرفة مدى استجابة العامل لظروف العمل والزملاء والرؤساء .

ومن خلال خبرة المؤلف أثناء عمله مرشدا نفسيا للبنك البلجيكي بالقاهرة - حاليا بنك بورسعيد - فى الستينيات ، كان يقوم بعملية انتقاء للعاملين بالبنك باستخدام الوسائل والمقاييس النفسية ويقدم تقريراً عن الأعمال التى يصلح لها الموظف فى البنك . ثم يقضى الموظف الجديد فترة تحت الاختبار لمدة ثلاث شهور ينتقل خلالها فى الأعمال المختلفة بالقسم الذى سيلتحق به . وفى النهاية يقدم كل مشرف ورئيس عمل معه تقريراً عنه تعرض على المرشد النفسى ، ثم يجرى مقابلة متابعة مع الموظف بعد انقضاء هذه الفترة يناقش معه الخبرات التى مر بها فى الأعمال التى مارسها بالبنك ومدى استجاباته لهذه الأعمال وأيهما يفضل أن يستمر به ، ويمد الموظف بالمعلومات عن تقاليد البنك ونظمه ، ثم يقدم عنه تقريراً للمسؤولين .

٢ - القيام بفعل مؤثر حيال مشكلات سوء التوافق :

ان المرشد النفسى فى موقع استراتيجى يسمح له بتنمية الاهتمام والحماس لدى العاملين ، من خلال توضيح أهمية ما يقوم به الفرد من عمل للمؤسسة . فالعاملون يرغبون أن يشعروا بأن لهم فائدة وقيمة بالنسبة للمؤسسة ، ويدرك كل منهم أن من حقه أن يعامل كفرد له مشكلاته وامكانياته وحاجاته ورغباته . وعندما تبرز بعض مشكلات من سوء التوافق ، فان قيام المرشد النفسى بمعاونة العامل للتغلب عليها من شأنه أن يحول دون تكرار مثل هذه المشكلات مستقبلا . فمثلا قد يوصى المرشد النفسى بإجراء تعديلات فى مكان العمل ، أو تحسين الإضاءة ، أو قد يساعد المشرفين فى إعادة توزيع العاملين على الأعمال المختلفة فى حالة وجود عجز بدنى أو فروق فردية واضحة ، أو غير ذلك من الأمور التى تستلزم اجراء بعض التغيير .

وينبغى متابعة العاملين الذين ينقلون من قسم الى آخر كما هى الحال مع العاملين الجدد . وعندما يتعذر تحقيق رغبات العامل لمصلحة العمل فينبغى أن يعرف استحالة تنفيذ رغباته وأسباب ذلك . ولتأهب المرشد وسرعته فى مثل هذه المواقف أهميتها حتى لا يغالى العاملون فى مطالبهم غير المعقولة .

٣ - معاونة المشرفين فى اتخاذ الإجراءات الوقائية :

عندما يشكو أحد العاملين للمرشد النفسى من ظروف العمل وعدم ملاءمتها ، فانه ينبغى مراجعة الأمر والتأكد منه لمعرفة مدى تكرار مثل هذه الشكوى . وإذا ما تكررت الشكوى من مشرف معين أو رئيس عمال ، فعلى المرشد النفسى أن يقدم المساعدة للمشرف ويضع معه الخطة المناسبة للتغلب على الظروف التى تدعو العاملين للشكوى . ويستطيع المرشد النفسى أو المهني - من خلال خبراته - أن يقدم للمشرف بدائل من الخطط الفعالة التى تساعده فى التعامل مع مرؤوسيه .

وفى حالات كثيرة ، يتضح خطأ السياسة العامة للشركة عندما تتكرر الشكاوى من أقسام مختلفة فيها . والمرشد النفسى - بحكم مركزه الاستراتيجى - يستطيع أن يوصى بالتغييرات أو التعديلات التى تساعد فى التخلص من مصادر القلق والشكوى . وعليه ألا يتردد فى الذهاب الى أحد خطوط التجميع بالشركة كى يساعد فى التغلب على معاملات خاطئة أو ظروف عمل غير ملائمة أو سياسة غير سليمة . وكأجراء وقائى ، ينبغى أن تقدم التعليمات والقواعد

والسياسات للعاملين بالطريقة التى تجعلهم يتقبلونها عن طيب خاطر ، دون قسر أو اجبار • فالوقاية تعنى التغلب مقدما ، على الظروف التى تؤدى الى سوء التوافق •

وفى المواقف التى تتضمن المشرف ، ينبغى أن تتاح له الفرصة كى يحل المشكلة بنفسه • وإذا لم يستطع المشرف التغلب على المشكلة ، قد يكون من الضرورى أن يخطر المرشد النفسى رئيس القسم بالموقف • وعلى ذلك فمن الأمور الهامة التى ينبغى أن يدركها المرشد النفسى الخريطة التنظيمية للشركة وقنوات الاتصال والتسلسل القيادى بها • وفى مثل هذه المواقف الحرجة ، تظهر أهمية اللباقة والاتزان من جانب المرشد ، دون الاشتراك فى مجادلات أو موضوعات شخصية •

وإذا ما كان المرشد النفسى يقظا ومتنبها لما يجرى حوله ، فبإمكانه أن يلفت نظر المشرف الى المواقف التى تحتاج لاهتمام خاص أو اجراء فعل مؤثر قبل أن يستفحل أمرها ، وتلعب اللباقة فى تقديم الموضوع والمقترحات للمشرف دورا هاما فى هذا المجال • وهنا نجد أن المشرفين الذين يتفهمون العلاقات الانسانية والمدرسين فى دورات علاقات العمل يتعرفون على قيمة المقترحات المفيدة التى يقدمها المرشد النفسى بطريقة لبقة •

ان للعمل الوقائى قيمته وفاعليته خاصة عندما يدرك المشرفون قيمة المقترحات المفيدة التى يقدمها لهم المرشد النفسى ، وعندما يستخدمونها فى الوقت المناسب • ويعتبر التوقيت المناسب والتأهب والمبادرة من العوامل الهامة التى ينبغى وضعها فى الاعتبار لتجنب تكرار مشكلات العلاقات الانسانية •

٤ - الارشاد النفسى للعاملين بناء على طلب المشرفين :

يلجأ العاملون عادة الى مشرفهم ليساعدهم على حل المشاكل التى تواجههم فى عملهم • ويستطيع المشرف فى الغالب حل هذه المشاكل باعتباره خبيرا أو متخصصا فى شئون الانتاج • ولكن فى بعض الاوقات يواجه العاملون مشكلات تنطوى على عوامل لا يعرف عنها المشرف الا القليل • وعلى ذلك فان المرشد النفسى هو الشخص الذى ينبغى أن يجيب عن الأسئلة المتعلقة بالنظم والقواعد والسياسات المتعلقة بالمؤسسة ، وحتى فى حالة ما اذا كانت الأسئلة تخرج عن دائرة معلوماته فان لديه الوقت الذى يسمح له بالبحث عن الاجابة أكثر مما هو متاح للمشرف المقيد بمواعيد العمل والانتاج • وعلى

المُرشد التّأكد من أنّه قدّم للعامل الإجابة المقدّمة عن سؤاله • وفي بعض الأحيان قد يقوم المُرشد النّفسي بتحويل العامل الى جهة أو هيئة خارجيّة ليحصل على الإجابة التي يَنتدّها ، وفي هذه الحالة على المُرشد أن يتابع الحالة للتّأكد من حصول العامل على ما يريد •

وعندما يَنشد المُرشدون المساعدة من المُرشد النّفسي لمعاونة العامل في حل مشكلة تخرّج عن نطاق العمل والانتاج ، فهنا يبدأ برنامج متكامل لعملية الارشاد النّفسي • وإذا ما طلب العامل معاونة المُرشد في حل مشكلة ، ثم ظهر أنّها تختص بالانتاج ، فعليه أن يحيله الى المُرشد ويتابع الحالة • وعلى ذلك فينبغي أن تكون علاقة المُرشد النّفسي بجميع المُرشدين علاقة وديّة ، قائمة على الثّقّة المتبادلة والتعاون ، وأن تسرى هذه العلاقة فيما بين إدارة الانتاج وإدارة شؤون العاملين (العلاقات الصناعيّة) • ومن خلال المعرفة الوثيقة للمشكلات غير المتعلّقة بالانتاج وتحليلها – ممّا يواجه المُرشدين – يمكن الوقوف على الأسباب المنطويّة لعدم الرضا أو سوء توافق العاملين • وأن معرفة الأسباب المؤدّية الى سوء التوافق هي الخطوة الأولى لاتخاذ الإجراءات التي تكفل عدم تكرار هذه المشكلات مستقبلاً •

٥ – معاونة المُرشدين في منع وقوع الحوادث :

مما لا شك فيه أن منع وقوع الحوادث وإصابات العمل هي من ألزم الضروريات للمُرشدين • ويصل الانتاج الى ذروته وتتحقق الكفاية الانتاجيّة عندما يصل الأمن الصناعى الى أعلى الدرجات ، وتنخفض الكفاية الانتاجيّة عندما تتكرر الحوادث وإصابات العمل • ويستطيع المُرشد النّفسي معاونة المُرشدين فيما يختص بالأمن الصناعى بوسائل عديدة • فمن الخدمات الهامة في هذا المجال أن تتضمن عملية التهيئة – التي تقدّم للعامل بمجرد التحاقه بالعمل – شرحاً للأمن الصناعى وأهميته ، مع عرض مجموعة من الأفلام لهذا الغرض والتعليق عليها • وعندما تفتقر إحدى الشركات لوجود مُرشد أمن صناعى متفرّغ ، يستطيع المُرشد النّفسي أن يشكّل لجنة للأمن الصناعى ، ويحتفظ بسجلات للحوادث ، ويعقد ندوات لمناقشة وسائل تجنب الحوادث والأمن الصناعى ، كما يستطيع بوسائله العلميّة الكشف عن الأشخاص المستهدفين للحوادث فيعمل على تجنب قيامهم بالأعمال التي تعرضهم للخطر •

وفى ختام هذه المناقشة نوجه بعض التحذيرات للمرشد النفسى لتتلخص فى الآتى (١) :

- ١ - تجنب القيام بأعمال تختص بمراقبة حضور العاملين وانصرافهم ، أو اجازاتهم ، أو بتقارير الانتاج . وإذا كان القيام ببعض هذه الأعمال يساعد فى حل بعض مشكلات الأفراد ، فلتقبل القيام بها بصفة مؤقتة لحين حل المشكلة .
- ٢ - تجنب ذكر الأشخاص والأماكن فى تقاريرك ، واعرض الحقائق والمعلومات التى تخص المشكلة .
- ٣ - تجنب المغالاة فى تجسيم الموقف أو التقليل من شأنه عندما تناقش المواقف أو الاتجاهات ، وعليك بذكر الحقائق فقط .
- ٤ - لا تخذل المشرف أبدا . فلا تحاول بالكلام أو الفعل أو التاميع أن تضعف من سلطة المشرف ، واعمل على تقوية مركزه وتدعيمه دائما .
- ٥ - اترك الفرصة للمشرف ليتخذ موقفا فيما يواجهه من مشكلات وعاونه فى ذلك ، ولكن لا تتحمل عنه القيام بذلك .
- ٦ - لا تتجاهل أى مستوى اشرافى ، وحاول دائما أن تتبع قنوات الاتصال والسلطة السليمة .
- ٧ - لا تجادل ، بل استمع وانصت ، واحصل على الحقائق ، واعمل على تقييم الموقف من جميع الزوايا ، ثم اعرض وجهة نظرك بالطريقة السليمة للمشرف .
- ٨ - لا توجه اللوم ، بل قدم مقترحات بناءة لتحسين الوضع .
- ٩ - لا تعط انطبعا بالثقة الزائدة بذاتك ، فإذا ما كنت مضطرا لتقديم اجابة يمكنك أن تقول « هذا هو قرارى الذى يقوم على الحقائق المتاحة لى الآن ، ولكن يمكن أن اغير هذا القرار اذا ما ظهرت حقائق أخرى تستدعى التغيير » .

E. Bowler, and F. Dawson ; **Counseling Employees.** (١)
(New York : Prentice-Hall, 1948), pp. 123-124.

١٠- كن متفتح الذهن ومستعدا للتعلم ، ولا بأس من أن تسأل المشرف المشورة من أن لآخر .

الخلاصة

يتلخص ما سبق مناقشته خلال هذا الفصل فى النقاط التالية :

- ١ - يختلف مفهوم العلاقات الصناعية من مسئول الى آخر . فالبعض يراها كهزمة وصل بين الادارة والعاملين ، ويرى غيرهم أن وظيفتها تنظيم الخدمات وتوصيلها للعاملين ، ويؤكد كثير من المسئولين أن من أهم أهداف العلاقات الصناعية تطبيق النظم والقوانين واللوائح والاجراءات الخاصة بالعاملين ، وأخيرا فان بعض المسئولين يرى أن من أهداف العلاقات الصناعية القيام بدراسات عن العمل والعمالة والأجور والحوافز والشكاوى وما أشبه .
- ٢ - هناك أنواع مختلفة من التفاعل والتعامل فى المؤسسة . فهناك تعامل بين فرد وآخر ، وتعامل فيما بين وحدات أو أقسام تنظيمية ، وتعامل بين المؤسسة وكل الوحدات المكونة لها ، وتعامل بين المؤسسة والبيئة التى تعمل بها .
- ٣ - الهدف العام لجهاز العلاقات الصناعية هو العمل على الاستخدام الفعال للموارد البشرية فى المؤسسة لتحقيق خطة الانتاج ، مع توفير المناخ الملائم فى بيئة العمل لخلق العلاقات الانسانية السليمة بين العاملين .
- ٤ - تتلخص المهام الرئيسية لجهاز العلاقات الصناعية فى الآتى : تقديم خدمات محددة ، وتقديم العون الاستشارى ، والقيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بالموارد البشرية ، واقتراح سياسات جديدة .
- ٥ - تنقسم ادارة العلاقات الصناعية الى : قسم الاختيار ، والقسم الطبى ، وقسم التأمينات الاجتماعية ، وقسم التدريب ، وقسم الأمن الصناعى ، وقسم البحوث والاحصاء ، وقسم العلاقات العامة ، وقسم الشئون الاجتماعية ، وقسم السجلات .

٦ - من المهام الأساسية لجهاز العلاقات الصناعية تحقيق التوافق المهني للعاملين . وتتلخص شروط التوافق المهني في شعور الفرد بالرضا عن مستواه الاقتصادي ، وشعوره باهتمام صاحب العمل به كإنسان ، وتأكده من أن رؤسائه ليسوا رقباء عليه ، وحبه لعمله ، وتوافر فرص الترقى والتقدم في العمل ، وشعوره بالأمن .

٧ - يقوم الارشاد النفسى بدور هام لتحقيق التوافق المهني للعاملين ، ويمكن الاستفادة منه في تهيئة العاملين الجدد ، والقياس بدور مؤثر نحو مشكلات سوء التوافق ، ومعاونة المشرفين في اتخاذ الاجراءات الوقائية ، والقيام بارشاد العاملين بناء على طلب المشرفين ، ومعاونة المشرفين في منع وقوع الحوادث .

★ ★ ★

الفصل الثامن عشر

العلاقات الانسانية فى العمل

ان مصطلح « العلاقات الانسانية » Human Relations ينطبق - بصفة عامة - على تفاعل الأفراد فى جميع أنواع المحاولات ، سواء فى المجال الصناعى أو التجارى أو الحكومى أو التعليمى أو الاجتماعى . ويشاهد هذا التفاعل بصفة عامة فى تنظيمات العمل ، حيث يرتبط الأفراد بنوع من البناء أو النظام الشكلى فى سبيل تحقيق هدف معين .

وتتغير العلاقات الانسانية بالحركة والدينامية . . . فهى لا تكتفى بمجرد دراسة السلوك البشرى ، بل تحاول أن تقوم بدور فعال حيال هذا السلوك ، حتى يتم الحصول على نتائج مثمرة مقنعة . ولذا يمكن القول بأن العلاقات الانسانية علم وفن تطبيقي ، كما تتصف بالناحية الاجرائية العملية اذ أنها تعنى بالفعل المؤثر (١) .

ومن وجهة نظر المديرين وأصحاب الأعمال الذين تتضمن مسئولياتهم قيادة الجماعات ، فان العلاقات الانسانية هى اندماج الأفراد فى موقف العمل الذى يدفعهم الى العمل سويا كجماعة منتجة متعاونة ، مع ضمان الحصول على الاشباع الاقتصادى والنفسى والاجتماعى . ومهدفها هو جعل الأفراد منتجين ، متعاونين من خلال الميول المشتركة ، والحصول على الاشباع عن طريق تنمية علاقاتهم بعضهم البعض الآخر وتوطيدها . وعندما يتم تحقيق هذه الأهداف تبرز الجهود الموفقة للجماعة ، حيث يعمل الأفراد سويا بطريقة منتجة مشبعة . ولذا يمكن القول بأن العلاقات الانسانية هى تنمية الجهود المنتجة المشبعة للجماعة . . . وعلى هذا الأساس فان أسس العلاقات الانسانية ومبادئها تنطبق بصفة عامة على الادارة العامة ، والادارة الصناعية ، وادارة الرجال ، والادارة الاجتماعية ، والادارة التعليمية .

(١) سيد عبد الحميد مرسى : « العلاقات الانسانية » ، سلسلة العلوم السلوكية فى مجال الادارة . (القاهرة : المعهد القومى للإدارة العليا ، سنة ١٩٧٠) .

ويتضح جليا من تعريف العلاقات الانسانية أن « القوى الدافعة » للأفراد على أساس احتياجاتهم الفردية هي مفتاح النشاط . فالثلاثة أتماط الخاصة بالاحتياجات - الاقتصادية والنفسية والاجتماعية كما يعبر عنها العاملون عند تفاعلهم مع المؤسسات التي يعملون بها ، وتشير الى حدود العلاقات الانسانية لهؤلاء الأفراد - وتحاول العلاقات الانسانية المثمرة أن تشبع هذه الاحتياجات فى الحدود المسموح بها فى اطار أهداف المؤسسة . وعملا بمبدأ الفروق الفردية فان تفاصيل هذه الاحتياجات يميل الى الاختلاف من شخص الى آخر . ويلتحق الأفراد للعمل باحدى المؤسسات لأنهم يتوقعون أن يجدوا فيها اشباعا لاحتياجاتهم ، فلكى تضمن الحصول على تعاونهم ، يجب أن تهيب لهم المؤسسة البيئة التى تفى باحتياجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية . ولسنا نتوقع أن ترضى المؤسسة جميع الاحتياجات ، اذ أن ما يرضى شخصا - كالترقية مثلا - قد لا يرضى عددا آخر من الموظفين أو العمال ، ولكن فى مقدور المؤسسة أن تهيب الجو العام الملائم التى يساعد كل فرد على مواجهة احتياجاته . وكما أن الأفراد مختلفون فان كل موقف يختلف عن الآخر أيضا ، بمعنى أنه ليست هناك طريقة موحدة يواجه بها المسئولون شتى المواقف المتشابهة بما يتحقق نوعا موحدا من العلاقات الانسانية ، اذ أن المسئول يفسر كل موقف فى ضوء العوامل التى تؤثر عليه (على الموقف) ، وعليه فى هذه الحالة أن يقوم بتقدير الموقف وتحليله فى اطار الأهداف التى تسعى المؤسسة لتحقيقها .

والقوى البشرية هي مصدر العظمة والقوة فى أية مؤسسة . وفى دنيا العمل نجد أن جميع الموارد - عدا الموارد الانسانية - تخضع للقوانين واللوائح والنظم الميكانيكية الآلية بما يحقق الانتاج المرسوم بدقة على قدر الجهد المبذول ، والانسان وحده هو الذى يستطيع - عن طريق الأفكار البناءة - أن يرفع من قدر الانتاج بما يفوق الاستثمارات . ويعمل الانسان كفرد وكجزء من جماعة ، وعلى الرغم من وجود الوزع الشخصى فان الانسان يتأثر دائما بمحصوله وخبرته وبيئته بما فى ذلك ثقافة الجماعة التى ينتمى اليها ، ولذا فان العلاقات الانسانية تشتمل على كل من الظواهر الفردية والجماعية . ويتميز عصرنا الحالى بالعزوف عن الفردية والانعزالية ، وخاصة فى مجال العمل ، فلقد أصبحت الحياة معقدة فى شتى دروبها ، بحيث أصبح لزاما على البشر أن يترابطوا ويندمجوا فى منظمات لتحقيق أهدافهم المشتركة . وفى هذه المنظمات نجد أن الكفاية الانتاجية تبدأ بالمجهود الفردى ثم تتحول تلقائيا الى مجهود جماعى ، حيث يتحول العمل المتخصص لكل فرد ويتكامل فى اطار الانتاج العام للمؤسسة . ولن يفيد التخصص أو يصبح ذا قيمة دون التكامل والاندماج فى المجهود العام للجماعة ، اذ أن التخصص

وحده لا ينشأ عنه سوى انتاج متفرق غير منظم • ولكى يتكامل الانتاج الفردى بما يحقق المصلحة العامة ، لابد من وجود تنسيق فى العمل وتعاون بين الأفراد • ويقصد بالتنسيق عوامل الوقت وتتابع العمليات الانتاجية ، بينما يشير التعاون الى رغبة الأفراد فى العمل سويا بما يتفق مع خطة الانتاج •

تطور العلاقات الانسانية

اذا ما ادرنا النظر حولنا فى المجتمعات الحديثة نرى أن تطور العلاقات الانسانية قد اتخذ شكلا متغيرا على مر الأجيال •• ولم يكن هذا التغير ناجما عن ارتقاء الأساليب الفنية المستخدمة فى الصناعة فحسب ، بل نشأ أيضا نتيجة لازدهار القيم الاجتماعية الانسانية •• ففى بداية القرن العشرين كانت الروح الدكتاتورية تسيطر على أصحاب الأعمال ، وكان شعارهم أن الحق مع القوى دون مراعاة لأية قيم انسانية ، كما كانت اتجاهاتهم كلها فردية يغلب عليها طابع المصلحة الشخصية ، أما الموظف أو العامل فقد كان ضحية هذا التسلط من جانب أصحاب الأعمال الذين لم يكن يشغل بالهم فى ذلك الوقت سوى تحطيم كل منافس لهم ، مضحين فى سبيل ذلك بكل القيم والمبادئ الانسانية •

وبمرور الزمن ، بدأ هذا الاتجاه يتغير ، وظهر نوع جديد من العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال وهو ما يدعى ، بالاتجاه الأبوى ، «أساسه العطف على العمال والموظفين والعمل على رعاية شئونهم وارضاء ميولهم وتحقيق رغباتهم كما يفعل الأب مع أبنائه • فكان صاحب العمل يتوقع فى مقابل ذلك ولاء العمال والموظفين له واحترامهم اياه طالما أنه يقدم لهم ما يعتبره صالحا ، وبمعنى آخر بدأت فلسفة العلاقات الانسانية تتجه نحو « العدالة مع الحزم » • وكنتيجة لهذه الفلسفة الجديدة فى ادارة الرجال بدأ العمال يستجيبون للمؤسسات التى تتبع هذه الطريقة العادلة الحازمة والتى اشتهرت بحسن السيرة فى محيط العمال •

وظهر اتجاه ثالث فيما بعد فى مجال العلاقات الانسانية •• فقد تطور الأمر بالعلاقة بين رب العمل والعامل من مجرد الاتجاه الأبوى الذى يقضى بالعدالة مع الحزم الى نوع آخر من العلاقة يستلزم المنافسة بين العمال وبعضهم بعضا • فقد لاحظ بعض أصحاب المؤسسات التجارية وتلك التى تعمل فى قطاع الخدمات العامة أن بعض الأقسام فى مؤسساتهم تجتذب كثيرا من

العملاء مما يدر عليهم الكثير من الربح ، بينما لا يحدث ذلك فى الأقسام الأخرى . وقد تبين لهم أن ذلك يرجع الى المستخدمين الذين يعملون بأقسام البيع وطريقتهم فى عرض السلع واجتذاب الجمهور ، مما أدى بأصحاب الأعمال الى إتاحة الفرص أمام موظفيهم وعمالهم للترقى نتيجة لنشاطهم فى اجتذاب الجمهور وبيع أكبر كمية ممكنة من السلع . وقد خلقت هذه الطريقة مشكلة جديدة فى المؤسسات الانتاجية ، إذ تطورت العلاقة بين رب العمل والعمال من مجرد العطف والرعاية الى نظام الانتاج والإدارة بالمؤسسة ، وأدى ذلك الى تخلى أصحاب العمل عن عمليات الإدارة ووضعها فى أيدي أفراد آخرين هم طبقة المديرين والمشرفين بالمؤسسة . ونتج عن هذا أيضا أن ازدهرت نقابات العمال واتحاداتهم للدفاع عن شئون العمال والمستخدمين ومراعاة مصالحهم .

وبعد أن نمت الصناعة وتقدمت بخطوات واسعة ، نشأت نظم جديدة وأساليب مختلفة للقيادة داخل المؤسسات والمصانع . ولقد كان الباعث على إيجاد هذه النظم عدم اقتناع العمال فى الوقت الحاضر بأن يملأ عليهم أداء نوع معين من العمل ، إذ أنهم يرغبون فى استغلال معارفهم وخبراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وميولهم بالطريقة التى تمكنهم من خلق وعى كامل ومعرفة وفهم للأعمال التى يؤدونها مما يشعرهم بالرضا والاشباع .

ومما هو جدير بالذكر أن هذا الاتجاه الجديد فى العلاقة بين رب العمل ورجال الإدارة من جهة ، والعمال والموظفين من جهة أخرى يتطلب استخدام الأسلوب العلمى والخبرات والمقاييس العلمية على نطاق واسع فى المجال المهنى .

ولقد أصبح هناك فريقان فى المجال المهنى ، أحدهما يتكون من رجال الأعمال والإدارة ، والثانى من الموظفين والعمال ، ويعنى هذا أن فى يد البعض السلطة على الفريق الآخر . ومن البديهي أنه متى استخدم شخص فردا آخر ليؤدى عملا وأنقده اجرا على ذلك ، فإن من حق صاحب العمل أن يطلب من الآخر أن يؤدى العمل على الوجه الأكمل . فإذا لم يحصل على ما يريد من عمل أو خدمة فانه يعترض على الطبيعة البشرية ويحاول من جانبه تغييرها ، إذ يشعر أن من حقه أن يتطلب من الطبيعة البشرية أن تكون بالصورة التى يريدها . والواقع أن لفظ « الطبيعة البشرية » ما هو الا ستارا يخفى وراءه جهلنا بالانسان وبالعلاقات الانسانية . فالناس يعرفون بعضهم بعضا عن طريق مشاهدة سلوك كل فرد ونشاطه فى ظروف محددة ، كنشاطه وقت العمل لفترة معينة أو نشاطه الاجتماعى فى إحدى المناسبات أو نشاطه داخل

حجرة الدراسة فى أحد الموضوعات الدراسية • ومن هذا يتضح أن الخبرات والتجارب التى يمر بها الأفراد فى علاقاتهم اليومية بعضهم ببعض الآخر تكسبهم معرفة بالأفراد ، الا أن هذا لا يمنع من أن تكون معرفتهم بالمبادئ العلمية لسلوك الانسانى محدودة •

وبتطور أساليب القيادة تطورت بالتالى طبيعة الاتصال بين رب العمل والعامل ، فان ظهور فئة المديرين والمشرفين أوجد حاجزا بين صاحب العمل وعماله • ومن هنا بدأ كل من صاحب العمل والعامل يتعرف على الآخر عن طريق معلومات وبيانات منقولة ، مما جعل هذه المعرفة سطحية وشكلية دون عمق أو استبصار ، اذ عندما نتعامل مع مجموعات كبيرة من الأفراد فاننا نتقيد بالمبادئ المتعارف عليها • ولكن اذا ما أردنا أن نحكم على قدرة شخص معين فانه يجب علينا أن نعرف الكثير عن قدراته وامكانياته من زوايا متعددة •

وعند التعامل مع الأفراد فانه كثيرا ما يفوتنا أن السلوك البشرى معرض للفحص والتمحيص • فاننا لا نقدر أن أفعال الشخص وسلوكه مسببة عن عوامل داخلية وأخرى خارجية ، ولذا فاننا نجد أنفسنا نلوم الشخص نفسه على أساس أنه مسئول عن العمل الذى قام به ، وأنه كان بإمكانه أن يتصرف خيرا من ذلك اذا ما أراد • والواقع أن وجهة النظر العلمية تقرر أن كل سلوك مسبب ، ولذا فان مجرد لوم شخص لخطأ ارتكبه يعنى أننا نحيد عن الطريق الصحيح الذى يؤدى الى محاولة الكشف عن الأسباب حتى يمكن بالتالى تصحيح الخطأ •• ويمكن القول بأنه ليس هناك حل بسيط لدراسة الانسان أو الطبيعة البشرية ، اذ الواقع أن العلوم الانسانية تعتمد على البحث والتجربة التى تسفر عن حقائق يمكن تطبيقها فى مجال العلاقات الانسانية •

وتعتبر الفترة التى أعقبت الحرب العالمية الثانية ، وما بذله خلالها رواد البحث الانسانى والعلماء حوالى عام ١٩٤٥ ، بداية « عصر العلاقات الانسانية » •

وفيما يلى نوضح الأسباب التى أدت الى ظهور هذا العصر – عصر العلاقات الانسانية :

١ – لم تحظ العلاقات الانسانية – على مر العصور – باهتمام كبير ، مما أكد ضرورة الاهتمام بها وإبرازها حتى تسير جنباً الى جنب مع التطور الذى حدث فى مجال الهندسة والانتاج والاقتصاد • فلقد اتضح لرجال

الادارة عدم التوازن بين الموقفين مما حدا بهم الى تحسين أسلوب العلاقات الانسانية .

٢ - نظرا لازدهار اتحادات العمال ونقاباتهم وما كفلتها لهم القوانين من حماية ، فانها أبرزت بعض المشكلات فى مجال العلاقات الانسانية واثارت القديم منها الذى لم يلق عناية من قبل . وقد أدى ذلك الى احساس رجال الأعمال بفشلهم فى تنمية العلاقات الانسانية بمؤسساتهم مما حدا بهم الى سرعة تصحيح أخطائهم فى مجال العلاقات الانسانية . وقد نظر البعض الآخر من رجال الأعمال الى العلاقات الانسانية على أنها تساعد على تنمية العلاقات الطيبة مع رجالهم مما يؤدى الى ضبط العمل بمؤسساتهم .

٣ - شجع العامل نفسه تحسين أسلوب العلاقات الانسانية . فقد بدأ يهتم بالتعليم والتدريب وممارسة الأسلوب العلمى ، مما شجعه على الاستجابة الى أساليب العلاقات الانسانية الحديثة كالمشاركة والممارسة والاتصال والقيادة .

٤ - كانت البحوث العلمية التى قام بها رواد العلاقات الانسانية أمثال « مايو (Mayo) و « روذ لسبرجر » (Roethlisberger) رائدا للمشتغلين فى مجال العلاقات الانسانية ، وكان لهذه البحوث أهميتها المقنعة حيث انها أجريت فى المجال المهنى على أساس واقعى . وكان لأمثال هؤلاء العلماء الفضل فى اثارة الطريق أمام رجال الادارة وأمدتهم بالمفاهيم والوسائل التى يمكن استخدامها لتنمية العلاقات الانسانية .

٥ - كان لتطور وجهة النظر الخاصة بالمسئولية الاجتماعية فى مجال العمل أهميتها فى تشجيع العلاقات الانسانية . فلقد أكد هذا الاتجاه أهمية الفرد الذى يعمل بمقارنته بالآلات والأدوات . وتستلزم هذه المسئولية الاجتماعية أن يتعرف المديرون ورجال الادارة على احتياجات الموظفين وطموحهم حتى يوفروا لهم الأمن الاقتصادى والنفسى ، والعلاقات الانسانية هى الوسيلة المثلى لتهيئة هذا الجو الذى يضىء الشعور بالأمن .

٦ - ان ازدياد حجم العمل قد خلق الكثير من المشكلات ، مثل جهل العامل بشخصية المسئول الأول عن ادارة العمل وكذا حاجته الى الأدوات التى تساعد على الانجاز الصحيح للعمل . واذا كان من الميسور ان

تجعل عشرة رجال يعملون سويا بكفاءة تامة ، فان ذلك يصبح متعذرا
اذا ما ازداد العدد الى مائة أو ألف أو أكثر يعملون سويا .

٧ - من شأن التوسع فى التخصص أن يثير كثيرا من المشكلات . وينشأ هذا
التوسع فى التخصص عن ازدياد حجم العمل ، كما أنه يرتبط أيضا
بتنظيم العمل والتطور الفنى فى مجال الانتاج . وهنا ينشأ صراع بين
الجماعات المتخصصة ، كذلك الذى يبدو بين رجال الانتاج ورجال
الادارة ، وبين رجال التفتيش وقسم الانتاج ، وبين أقسام التصميم
والهندسة . ومن شأن هذا الصراع أن يستدعى الاستعانة بوسائل
العلاقات الانسانية للتغلب على المشكلات القائمة .

٨ - ان ازدياد تكاليف العمل والانتاج تجعل المديرين يحاولون الاستفادة من
القوى العاملة الى أقصى مدى ، ولا يمكن تحقيق ذلك الا بتنمية العلاقات
الانسانية الناجحة . وهنا تلعب المكافآت التشجيعية ، والاثابة ،
والترقيات ، والعلاوات دورا هاما كمثيرات للعمال حتى يعملوا على
رفع الكفاية الانتاجية .

٩ - وأخيرا فان ارتفاع مستوى المعيشة يؤكد الاهتمام بالعلاقات الانسانية ،
فان ارتفاع نفقات الحياة يجعل الفرد فى شغل شاغل بالنسبة لحاجاته
الفسولوجية والتزاماته العائلية مما قد يصرف ذهنه عن العمل
الأساسى الذى يقوم به . وهنا نجد العلاقات الانسانية تعوضه عن
التفكير فى هذه المشكلات فينصرف الى عمله مما يؤدى الى زيادة الانتاج
وازدیاد مكاسبه (١) .

مما تقدم يتضح لنا أن عصر العلاقات الانسانية قد نتج عن عدة
تطورات مرت بها العلاقات الانسانية ، كما حقق التوازن بين القيم الانسانية
والقيم الأخرى ، كما نتج عن ذلك أيضا بعض المفاهيم الخاطئة ، وهى التى
سنناقشها فى الفقرة التالية . ويجب أن تبقى العلاقات الانسانية وتنمو وتتطور
باستمرار ، لأنها تعنى بأهم عناصر الانتاج ، وهو الانسان والعلاقات الانسانية
تعتمد على الوسائل والأساليب العلمية ، ومادام الأسلوب العلمى ينمو ويتطور
فان العلاقات الانسانية بدورها فى نمو وتطور وازدهار .

★ ★ ★

(١) سيد عبد الحميد مرسى ؛ ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) ؛
السلوك الانسانى فى العمل . (القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤) ف ١ .

المعلاقات الانسانية والعلوم السلوكية

يعتبر مصطلح « العلوم السلوكية » من الاضافات الحديثة الى العلوم الانسانية ، حيث شاع استخدامه ليعبر عن مجموعة من المفاهيم الأساسية والمبادئ التى تستهدف تفسير السلوك الانسانى ووضع أسس التنبؤ به والسيطرة عليه . ولقد جرى العرف على تقسيم فروع المعرفة الانسانية المختلفة الى مجموعتين أساسيتين هما :

١ - العلوم الطبيعية : وتختص بدراسة ظواهر الطبيعة المادية وتحليلها ومحاولة التوصل الى مفاهيم واضحة تفسر نشأة تلك الظواهر ، وتعلل التغيرات والتطورات التى تطرأ عليها . وتضم هذه المجموعة علوم الفيزياء والكيمياء والبيولوجيا ، كما تشمل العلوم التى تدرس التركيب الفسيولوجى وتحليل التطورات البيولوجية للانسان كعلم وظائف الأعضاء .

٢ - العلوم الاجتماعية (الانسانية) : وتختص بدراسة وتحليل الظواهر الاجتماعية والانسانية التى تنشأ بحكم حياة الانسان فى جماعات تتفاعل سعياً وراء تحقيق أهداف فردية وجماعية . وتضم العلوم الانسانية عادة المجالات الآتية من المعرفة الانسانية : الاقتصاد ، والتاريخ ، والانثروبولوجيا (علم الانسان) ، والعلوم السياسية ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع ، والتربية .

ومن الواضح أن هذا التقسيم لا يقيم حدوداً فاصلة بين فروع المعرفة الانسانية نظراً لما تتصف به كل من الطبيعة المادية والانسانية من تعقيد وتشابك ، لذلك نجد درجات مختلفة من التداخل بين العلوم الطبيعية والاجتماعية وبين العلوم المكونة لكل من المجموعتين فيما بينها . مثال ذلك أن « علم النفس » وهو من العلوم الاجتماعية يتداخل مع بعض العلوم الطبيعية حين يسعى الى دراسة تركيب المخ الانسانى ومحاولة البحث عن اسباب بعض مظاهر السلوك الانسانى ومحدداته فى التركيب الفسيولوجى للفرد ، وهو ما يعرف باسم « علم النفس الفسيولوجى » . وكذلك نجد فى محيط العلوم الانسانية تداخلاً بين العلوم السياسية وعلم التاريخ ، أو بين علم الاقتصاد وعلم الاجتماع ، أو بين علم النفس وعلم الاجتماع ، أو بين التربية وعلم النفس وعلم الاجتماع . ولذلك نجد فروعا من العلوم الانسانية هى مزيج من

علمين أو أكثر مثل « علم النفس الاجتماعى » و « علم النفس التربوى » و « علم الاجتماع التربوى » وما أشبه (١) .

وقد استقر رأى كثير من الكتاب فى مجال العلوم السلوكية على تحديدها فى أربعة من فروع المعرفة الانسانية هى :

- ١ - علم النفس .
- ٢ - علم الاجتماع .
- ٣ - علم الانتروبولوجيا .
- ٤ - التربية .

والصفة الاساسية التى تميز تلك العلوم الاربعة هى اهتمامها بدراسة سلوك الناس وتصرفاتهم فى مختلف المواقف والظروف . ويقول آخر ان ما يجمع بين العلوم السلوكية ويبرر فصلها فى مجموعة متميزة عن باقى العلوم الاجتماعية هو أنها تتخذ موضوعا مشتركا للبحث والدراسة هو « السلوك الانسانى » (٢) .

ان السبب فى اضافة صفة « السلوكى » على أى من العلوم الاجتماعية ان يتوافر فيه شرطان : الأول أن يكون مجال دراسته هو السلوك الانسانى فى أى مظهر من مظاهره ، بمعنى أن يكون العلم مهتما اهتماما رئيسيا بتفسير بعض مظاهر السلوك الانسانى والتنبؤ بأوضاعه المستقبلية . والشرط الثانى هو أن تتم دراسة السلوك الانسانى باستخدام « الأسلوب العلمى » . والاتجاه العلمى «Scientific Attitude» صفة عامة مميزة للسلوك ذات صبغة انفعالية واضحة وذات درجة معينة من الثبات ، تتضح من مواجهة الفرد موقفا يتطلب حكما ، ويتميز بتحرر الفرد من العوامل المعطلة للتفكير ، وباقامة الحكم على أساس ما نستمد من الملاحظة الحسية الموضوعية والتجريب المبنى على أساس من الواقع . وتتضح مظاهر الاتجاه العلمى فى نشاط الانسان بمجالات الحياة المختلفة . فالهدف النهائى للعلوم السلوكية

(١) سيد عبد الحميد مرسى : العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج . (القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨) ، ف ١ .

(٢) على السلى : العلوم السلوكية فى التطبيق الادارى . (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٠) ، ص ٥٨ - ٥٩ .

هو فهم أشكال السلوك الانسانى المختلفة وتفسيرها ، ومن ثم يستخدم هذا الفهم أساسا للتنبؤ بالسلوك المستقبل والتحكم فيه والسيطرة عليه ، بمعنى توجيهه ناحية معينة بدلا من الاتجاه المتوقع .

نخلص مما تقدم بأن تعبير « العلوم السلوكية » يشير الى تلك الفروع من علم النفس وعلم الاجتماع والانثروبولوجيا والتربية التى تهتم بدراسة السلوك الانسانى ، مستخدمة الأساليب والطرق العلمية التى تعكس بشكل مباشر سلوك الأفراد والجماعات .

ونتيجة للتطورات الحديثة فى مجالات العلوم الاجتماعية والعلوم السلوكية نجد أن العديد من ميادين المعرفة الحديثة تسهم بنصيب لا بأس به فى دفع عجلة العلاقات الانسانية وتنميتها . وبدلا من أن تتناثر العلوم السلوكية هنا وهناك ، نجدها تمدنا بما يساعدنا على التعمق والاستبصار فى بعض الموضوعات كاتخاذ القرارات ، والاتصال ، والصراع التنظيمى ، ومشكلات التغيير والتجديد فى المنظمات ، والقيادة ، والابتكار ، وما اشبه .

وعند بذل أية محاولة لشرح السلوك الانسانى فى موقف ما ، يواجه الباحث مجهودا عاتيا لتحقيق ذلك . فمن الواضح أن هناك ظواهر عديدة تؤثر على استجابة الشخص للمواقف التى يواجهها ، وما يعنينا فى هذا الصدد - على أى من الحالات - هو بيئة العمل . أن دراسة الفرد والسلوك وبيئة العمل تتداخل مع العديد من مجالات العلوم السلوكية . وأن محاولة شرح السلوك الفردى والجماعى تستلزم الفحص الدقيق والتنقيب فى مجالات المعرفة المختلفة كخطوة أساسية ، ثم محاولة تجميع هذه المعلومات وتكاملها وابرار العلاقات القائمة فيما بينها . وهذا هو مفهوم الدراسات المتداخلة للعلاقات الانسانية (١) .

وإذا ما تساءلنا عن مجالات المعرفة التى نستمد منها معلوماتنا فى العلاقات الانسانية نجدها فى الواقع عديدة ومتنوعة ، « فالعلاقات الانسانية فى الواقع هى تطبيق جميع المعارف المستقاة من العلوم السلوكية فى إدارة الرجال » . فمثلا نجد أن « علم النفس » عامة و « علم النفس الاجتماعى »

(١) S. Huneryager, and I. Heckmann ; **Human Relations in Management**. (Cincinnati, Ohio : South Western Publishing Co., 1967), pp. 1-2.

خاصة قد أمدنا بالعديد من البحوث والدراسات فى مجالات القياس النفسى ، والتوجيه والانتقاء المهنى ، والاشباع المهنى ، والدافعية للعمل ، والحوافز ، وغيرها من الموضوعات التى أسهمت بقسط كبير فى دراسة سلوك الفرد ومسبباته .

وعلى الرغم مما يبدو من تداخل بين « علم الاجتماع » وكل من « علم النفس الاجتماعى » و « الانثروبولوجيا » ، فقد أسهم علماء الاجتماع بنصيب وافر من دراسة الجماعات والعلاقات القائمة فيما بينها ، وأثرها على الأعضاء المنضمين فيها . ومن أبرز الإضافات فى علم الاجتماع وأحدثها تلك الدراسات المتعلقة « بديناميات الجماعة » ، وما نتج عنها من مفاهيم بناء الدور ، والمكانة ، والجماعات غير الرسمية بما لها من تأثير كبير على عمل المنظمات الانتاجية . وخير مثال نسوقه فى هذا المضمار « دراسة هوثورن » (١) وما لها من تأثير على العلاقات الانسانية فى مجال العمل .

وتعتبر « العلوم السياسية » مجالا آخر يمدنا بمعلومات مفيدة فيما يختص بالتنظيم وصراعات القوة فيما بين الجماعات والأفراد ، والعملية الادارية بأكملها . « وعلم المعانى » Semantics - وهو من المعارف الحديثة - يمدنا بأفضل المساعدات فى مجال الاتصال . وتحدث الهندسة الصناعية « عن نفسها فى مجال العلاقات الانسانية » أما « الهندسة البشرية » فلها وزنها الكبير فى عملية مواءمة العمل ليناسب العامل ، ودراسة الظروف البيئية للعمل ، وحوادث العمل والأمن الصناعى . ويسهم « علم وظائف الأعضاء » (الفسيولوجيا) فى دراسة التعب ، والملل ، والمواءمة بين الفرد والعمل من حيث المتطلبات الجسمية . أما « علم الاقتصاد » عامة واقتصاديات العمل بصفة خاصة يعتبر من أهم فروع المعرفة التى تدلى بها فى نظرية العلاقات الانسانية فى الصناعة .

ومما لا شك فيه أن جميع المجالات السابق ذكرها ، ونضيف اليها الكثير من جوانب المعرفة ، ستظل تسهم فى خدمة العلاقات الانسانية وتنميتها وتطورها بما سيؤدى بها الى أن تستنبط نظرية عامة عن « الفرد والعمل » فى أحد الأيام . ونلاحظ الآن أن فرق البحث فى مجالات العلاقات الانسانية تضم العديد من الأخصائيين فى شتى ضروب المعرفة ، ويتعاونون سويا فى

(١) E. Mayo ; The Social Problems of an Industrial Civilisation. (Boston : Harvard Univ. Press, 1945).

مشروعات عديدة • وعلى ذلك نلاحظ تطورات مستمرة فى شتى اتجاهات السلوك الانسانى وما ينشأ عنها من نتائج لصالح الفرد والعمل •

ويمكن تلخيص ما سبق مناقشته فى النقاط الآتية التى توضح مجالات المعرفة المختلفة وما تسهم به فى موضوع العلاقات الانسانية : (١)

٢ - علم الاجتماع :

- العلاقات الاجتماعية •
- الروح المعنوية •
- الدور والمكانة •
- الأنماط الاجتماعية للسلوك •
- تأثير البيئة •
- التجديد والتغيير •
- نظرية التنظيم •
- السلوك الجمعى •
- الرأى العام •
- القياس السوسيومترى •
- التنظيم غير المسمى •
- التغيير الاجتماعى •
- القيم الاجتماعية •
- النظم الاجتماعية •

١ - علم النفس :

- تحليل الاستعدادات •
- دراسة الشخصية •
- وسائل القياس النفسى •
- الوسائل الاسقاطية •
- نظرية التنظيم •
- الحواس والانفعالات •
- نظرية التعلم •
- الدافعية •
- الادراك والاحساس •
- التفكير والتعلقل •
- ديناميات الجماعة •
- القيادة ومقوماتها •
- السلوك الانسانى •
- الصحة النفسية •

(١) D. Huff, and J. Mc. Guire ; «The Interdisciplinary Approach to the Study of Business.» Univ. of Washington Business Rev., June, 1960.

٣ - الأنثروبولوجيا :

٤ - الجغرافيا وعلم البيئة :

- ديناميات الثقافة .
- نظرية التنظيم .
- رموز المكانة .
- العلاقات السلالية .
- التوافق البيئي .
- عمليات الانتشار .
- الهجرة .
- القوى المكانية .

٥ - العلوم السياسية :

٦ - الرياضيات والإحصاء :

- القانون الإدارى .
- التسلط والتحكم .
- البيروقراطية .
- نظرية المعلومات .
- الإحصاء الوصفى والاستدلالي .
- نظرية المباريات .
- نظرية الاحتمالات .
- البرمجة الخطية .

★ ★ ★

بعض المفاهيم الخاطئة فى العلاقات الانسانية :

من سوء حظ « العلاقات الانسانية » أنها على كثرة استخدامهما خلال السنوات الأخيرة لم تحدد تحديدا دقيقا فى كثير من الأقوال والكتابات ، بل اننا نجد كتبا بأكملها تتناول الموضوع وتعالجه دون أن تحدد مفهومه على الإطلاق . ولقد كان السبب فى ذلك يرجع الى أن تعبير « العلاقات الانسانية » من الناحية اللغوية بسيط ودارج أصلا ، اذ من ذا الذى لا يعرف كلمة « العلاقات » وكلمة « الانسانية » ، بل من ذا الذى ينكر منا وجود علاقات انسانية منذ وجد الانسان . والحقيقة هى أن « العلاقات الانسانية » يقصد بها نوع معين من العلاقات ، ويعتبر ترجمة للاتجاه الديمقراطي وتفسيرا للاتجاه العلمى فى الإدارة (١) .

(١) K. Davis ; **Human Relations in Business.** (N.Y. : Mc. Graw-Hill, 1957), Ch. 3.

١ - ولقد كان البعض ينظر الى « العلاقات الانسانية » على أنها مجرد احساس عام يعتمد على الذوق والتمييز . ولا شك أن كل مدير يمارس العلاقات الانسانية طوال يومه أثناء قيامه بعمله ، وعلى ذلك فان « العلاقات الانسانية » شيء مألوف لدى المديرين ورجال الادارة من خلال تجاربهم وخبراتهم التى اكتسبوها أثناء العمل . وعلى هذا الأساس فان المديرين يتحدثون عنها على أساس أنها شعور عام يعتمد على التمييز وحسن السلوك وحسن الادراك ، يكتسبها الشخص من خلال تجاربه وخبراته . ولكن اذا نظرنا الى المشكلة من ناحية أخرى ، فاننا نتساءل : « طالما أن العلاقات الانسانية مجرد احساس عام ، فلم نراها غير شائعة ؟ ولماذا نجد تطبيقها عسرا ؟ وما السبب فى أن المديرين لم يستخدموها على نطاق واسع منذ خمسين عاما ؟ » لا شك أن الاحساس العام كان موجودا ولم يكن المديرين فى حاجة الى الذوق والتمييز وحسن الادراك ، كما لم تكن تنقصهم التجربة والخبرة والمهارة . فالواقع هو أن « العلاقات الانسانية » تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية ، وتنمية المهارات الاجتماعية ، والفلسفة البشرية ، وتطوير البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة ، فى اطار من الدراسة والتجربة والخبرة ، حيث ان المديرين لا يتوارثونها جيلا بعد جيل .

٢ - وكذلك اساء الى مفهوم « العلاقات الانسانية » خلط بين بعض الناس بين الصفة « الانسانية » والصفة « الشخصية » . فلقد حسب بعض الناس ممن لم يرجعوا الى أصول المفهوم أن العلاقات الانسانية معناها العلاقات الشخصية التى تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة بل والقرابة وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة على حساب العمل . ان الفرق شاسع بين « العلاقات الانسانية » و « العلاقات الشخصية » . فالعلاقات الانسانية تقترن بالموضوعية ، والعلاقات الشخصية تقترن بالتحيز والتعصب . واذا صح أن بين التعبيرين أية صلة ، فهو أن الأول - العلاقات الانسانية - جاء ثورة على الثانى - العلاقات الشخصية - ودعوة للقضاء عليه قولا وفعلًا .

٣ - وهناك مفهوم خاطيء للعلاقات الانسانية يقول « بأنها تضعف من سلطة الادارة ، وتعطل الانتاج وتعطى للموظفين والعمال الحق فى التدخل فى سير العمل ونظامه بالمؤسسة » . والواقع أن العلاقات الانسانية هى على النقيض من هذا القول ، إذ أن هدفها الحقيقى هو تكامل أهداف الموظفين والعمال وتعاونهم لتحقيق أهداف المؤسسة بما يحقق اشباعهم .

٤ - كما حسب البعض أن العلاقات الانسانية معناها غض البصر عن أخطاء الغير والمداواة عليها الى حد التواطؤ أحيانا ، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظا على لقمة عيش الآخرين حتى لو كانت على حساب العمل . ان « العلاقات الانسانية » لم يناد بها أصحابها لتكون على حساب العمل وحساب الكفاية وحساب العدل . انما ظهرت نظرية « العلاقات الانسانية » كدعوة لزيادة العمل حسنا وكفاءة وعدلا . والعلاقات الانسانية على هذه الصورة تنطوى على الرحمة والشفقة ، ولكن رحمتها وشفقتها من نوع سليم يعين الانسان على تصحيح ضعفه أو خطئه ويحول بينه وبين الضعف والخطأ ، وليس أن يخفى ضعفه وخطئه أو أن يستغل هذا الضعف وهذا الخطأ .

٥ - وأخيرا حسب البعض « ان العلاقات الانسانية » معناها القيام بأعمال ترويحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله . فالعلاقات الانسانية في نظر هذا البعض اضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الادارة ، انها عملية أو نشاط يقوم به الادارى ، أو يسهم في توفيره ، وذلك من قبيل التحلية والتحصية للعمل ، فالمدير - مثلا - وفق هذا التصور عليه أن يوزع الابتسامات وأن يتركه فاه فارغا على الدوام ، وأن يستخدم الألفاظ العذبة بغير حساب ، وأن يفتح باب مكتبه دائما للموظفين والناس ، وأن يخرج الى الموظفين والناس فيجالسهم ويداعبهم ، ولا ييخل بالمشروبات على أى زائر ، كل هذا دون أن يطرأ على أصول العمل تغيير جذرى ، فروح العمل كما هى ، وأسسها على ما كانت عليه ، وكل ما أضيف اليها طبقة أو قشرة رقيقة مزيفة اسمها العلاقات الانسانية . ان « العلاقات الانسانية » ليست شعارا مقرونا بنشاط سطحى محدود يوضع فوق العمل وأدارته . انها نظرية تقصد بها اعادة النظر فى العمل وأدارته على نحو يحول طبيعتها الى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فاعلية وأكثر « انسانية » . وعلى ذلك فالعلاقات الانسانية ليست شيئا قائما بذاته مستقلة عن العمل ، انما « العلاقات الانسانية » والعمل صنوان ومضمون لشيء واحد هو الادارة الديمقراطية .

وليس معنى ما تقدم أن الادارة الديمقراطية بعلاقاتها الانسانية لا تعرف المجاملات والأعمال الترويحية من ابتسامات وكلمات عذبة ، واقامة حفلات سمر وتعارف وترويح . انها تؤكد كدالة للعمل الديمقراطى وترجمة صادقة عن طبيعته التى تختلف اختلافا كبيرا عن ذلك العمل الذى يجرى فى اطار دكتاتورى ثم يوضع له طبقة زائفة من المجالات التى يسميها البعض خطأ

العلاقات الانسانية ، ان « العلاقات الانسانية » السليمة أو الطيبة دالة للفلسفة الديمقراطية ، وتعبير عن نمط ادارى هو الادارة الديمقراطية . ان العلاقات الانسانية هي السلوك الادارى الذى يتفق مع المبادئ والقيم الديمقراطية ، وتنمية نمط من الروابط والاتصالات التى تقيم وزنا للأفراد - فرادى وجماعات - بدوافعهم وقيمهم ومعنوياتهم وقدراتهم فى أحسن صورة .

الافتراضات الأساسية للعلاقات الانسانية :

يمكن القول بان جميع أمور الادارة تقع فى دائرة العلاقات الانسانية اذا ما كان « العنصر الانسانى » هو محل « معيار » لمفهوم العلاقات الانسانية . وينبغى ان تتلاءم العلاقات الانسانية مع الأنشطة المختلفة للأعمال بطريقة عملية مفيدة حتى تكون ذات فعالية بالنسبة للادارة .

والافتراض الأساسى للعلاقات الانسانية يشير الى أنها نتاج مجموعة متشابكة من الموضوعات والمعارف ، وأنها تتميز بالقوة والشمول أكثر من مجرد حصيلة هذه المعارف متجمعة . ومن ناحية أخرى فان المدخل المتكامل والمشتبك الذى يستخدم لفهم سلوك الناس يدعم العلاقات الانسانية من حيث العمل على حل مشكلات الصراع البشرى بطريقة أكثر فعالية .

ان هذا المدخل الذى ينادى بأن الشئ بأكمله أكبر من مجموع الأجزاء مستمد أصلا من نظرية « الجشطالت » أو « الهيئة » أو « الشكل العام » وخير مثال نسوقه فى هذا المضمار للتدليل على صحة هذه الفكرة هو النظر الى لوحة زيتية على مسافة ومن زاوية واحدة . . فحينئذ يرى المشاهد مجموعة من الألوان المختلطة . ولكن اذا ما تحرك المشاهد الى الخلف ونظر الى اللوحة بأكملها فانه سيدرك الشكل العام أو الهيئة ، بمعنى التكوين أو البناء ، والشكل ، والعمق والعلاقات القائمة بين الألوان وما اشبه .

واذا ما انتقلنا الى التطبيق العملى للعلاقات الانسانية ندرك أن هناك ضرورة لوجود افتراضات أساسية حتى تضع الادارة فلسفة واقعية للعلاقات الانسانية ، تؤدى الى استنباط الأهداف والسياسات الفعالة . ويمكن القول بأن الافتراضات الآتية هي التى أوصى بها الكتاب لتكون مقياسا ومعيارا لتطور العلاقات الانسانية وتحسينها فى مجال الادارة .

١ - ان الممارسة الفعالة للعلاقات الانسانية هى نتيجة لما يستخدمه المدير من خبرات وحسد (سرعة بديهية) وتكامل فى استخدام المعارف الانسانية لتوجيه ما يقوم به من افعال . ويشكل هذا الافتراض حجر الزاوية فى المدخل المتكامل للعلاقات الانسانية .

٢ - تؤدى « مشاركة » العاملين الى رفع الكفاية الانتاجية والاشباع المهنى للعاملين . فاذا ما أحس العاملون بأن رأيهم يؤخذ به فيما يختص بشئونهم فانهم يشعرون بمزيد من السعادة والانتماء للعمل وللمنظمة .

٣ - ان افتراض « الدور » ينشأ عن توقعات عديدة يواجهها الفرد فى موقف العمل . وهناك يمكن التعرف على فئتين من الأدوار هى : « الدور المهم بالعمل » و « الدور المهم بالجماعات غير الرسمية » . ويتمثل الجانب الوظيفى لمفهوم الدور من وجهة نظر الادارة فى فهم سلوك الفرد الناتج عن القوى المتوقعة التى تواجهه من اتجاهات مختلفة فى المنظمة .

٤ - « الاتصال » هو المركز العصبى للمنظمة . ان الاتصال يشكل مشكلة انسانية كبيرة فى مجال العمل . وعلى ذلك أصبح « الاتصال الجيد » محورا لاهتمام المسئولين فى مجال العلاقات فى الادارة .

٥ - ان « مفهوم الفريق » عنصر حيوى فى ممارسة الادارة من أجل بقاء المنظمة واستمرارها . فالتعاون والتكامل فى العمل يسيران جنبا الى جنب مع « عمل الفريق » Teamwork ، وكلاهما يدعم الآخر فى موقف العمل حيث يكح العاملون لتحقيق أهداف مشتركة .

٦ - يمكن اثاره دافعية الفرد بطرق عديدة . فلدى الفرد هرم من الحاجات المختلفة التى يسعى لاشباعها من خلال موقف العمل . وليس من الضرورى أن يكون الاشباع ماديا فى كل الحالات ، فهناك أيضا الاشباع المعنوى كالاقرار والتقدير وتحقيق الذات (١) .

W. Whyte, Jr.; **The Organization Man.** (N.Y. : (١)
Simon and Schuster, 1956), Ch. 1.

المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية

العلاقات الانسانية هي السلوك الادارى الذى يقوم على تقدير كل فرد ، وتقدير مواهبه وامكانياته وخبراته ، والذى يقوم على الاحترام المتبادل بين المدير والعاملين ، وبين العاملين بعضهم مع البعض الآخر ، والذى يقوم على حسن النية نحو الآخرين وحسن القصد فى العمل ، والذى يقوم على الدراسة الموضوعية العلمية لمشكلة الادارة على هدى من المصلحة العامة ، والذى يقوم على شعور عميق بايمان بانتماء الفرد الى الجماعة التى يعمل بها .

ويمكن حصر المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية والمكونة لها فيما يلى :

- ١ - الدوافع الفردية والجماعية ، الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .
- ٢ - المفاهيم والمدرجات التى توجد عند الأفراد .
- ٣ - السلطة من حيث مصادرها وتوزيعها واستخدامها .
- ٤ - اتخاذ القرارات .
- ٥ - الاتصال - أنواعه ، وأساليبه ومدى كفايته .
- ٦ - القيادة - نوعها وكفايتها .
- ٧ - الروح المعنوية .
- ٨ - الاطار الاجتماعى الذى تعمل فيه الادارة .
- ٩ - الفروق الفردية .
- ١٠ - الكرامة الانسانية .

تطبيق مفاهيم العلاقات الانسانية فى قطاع الانتاج :

بعد ان اوضحنا الاطار النظرى للعلاقات الانسانية ومفاهيمها الأساسية ، يبدو من المعقول والمفيد فى هذا المجال ، ان نناقش تطبيق المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية فى قطاع الانتاج والمشكلات الناجمة عن هذا التطبيق . وقد استقى الباحث معلوماته فى هذا الصدد من المصادر

الميدانية فى خلال العمليات الاستشارية التى أسهم فيها والبحوث التى أشرف عليها فى الشركات الانتاجية .

١ - الدوافع :

لسنا هنا بصدد الدخول فى تفاصيل الدوافع الانسانية ، وانما يكفى أن ننظر الى هذه الدوافع فى واقع العمل . فغالبا ما يدفع الشخص للعمل لمواجهة حاجاته الأساسية عن طريق الأجر الذى يحصل عليه ، أى بضغط من « لقمة العيش » . ثم لا تلبث لقمة العيش أن تصبح محور نشاط الفرد الى الحد الذى يلهيه عن العمل ، ومن ثم تصبح لقمة العيش أو الحصول على القوت دافعا وهدفا ونشاطا فى آن واحد ، ويصبح العمل نفسه فى مرتبة ثانوية ، مما يشكل خطرا على العمل وعلى العلاقات المتضمنة فيه .

ان الحصول على القوت وما يتصل به من حوافز عامل هام فى تحديد نمط العلاقة بين العاملين . ولكن ليس معنى هذا أن الانسان يعمل لمجرد الحصول على القوت فقط ، انما معناه أن المجتمع والثقافة يمكن أن تتوافر فيهما من المثيرات والحوافز ما يخفف من حدة بعض الدوافع الأولية . ومن هنا يأتى دور القيم والمبادئ والمثل التى يعتنقها الفرد ، ودور التقدير والاعتراف من المجتمع للفرد وعمله ، ودور تنمية الشعور بالانتماء الى جماعة متكاملة متناسقة ودور تنمية احترام الفرد لذاته ، ودور حبه لمهنته واعداده لاحترامها ، ودور ما ينبغى أن يتوافر فى العمل من وضوح فى هدفه وحرية وتسامح وعدل فى جوه . من هنا يأتى دور كل هذا فى توجيه الفرد وتطوير سلوكه ، وخلق نمط العلاقات الانسانية التى نرجوها .

ومن واقع العمليات الاستشارية والبحوث الميدانية للمعهد القومى للتنمية الادارية ، والتى أسهم فيها الباحث ، اتضح أن الدافعية للعمل لدى العاملين بالشركات تفتقر الى ما يثيرها . فليست هناك أهداف واضحة لدى العاملين ، أو فهم العاملين لدور قطاع الانتاج مع عدم استبصارهم بمسئولياتهم . أما عن شعور العاملين بالانتماء للمنظمة التى يعملون بها ، فيندر وجوده بسبب عدم وضوح الرؤيا لدى العاملين وعدم وعيهم بأهداف العمل والانتاج ، بحيث يجد العامل نفسه أحد التروس التى تعمل دون أن يدرك أهداف الانتاج بمختلف مستوياته أو علاقة ما يقوم به من عمل بأعمال الآخرين الذين يسهمون فى انجاز العمل . أما عن مدى تحقيق العمل لحاجات العاملين الأساسية ، فهذا مثار شكوى دائمة من العاملين حيث

يشعرون بأن التنظيم الذى يعملون فى اطاره غير واضح لهم ، وأن ما يتقاضونه من أجر لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهد ، مع عدم توافر نظم للحوافز تتكافأ مع الجهد المبذول .

٢ - المفاهيم والمدركات التى توجد عند الأفراد :

ان مفاهيم الأفراد ومدركاتهم - مثل دوافعهم - تحكم سلوكهم وعلاقاتهم ، بل ان هذه المفاهيم والمدركات هى التى تعطى للدوافع أبعادها وحدودها وأوصافها وتطلقها فى وجهات معينة . ومن أخطر ما يؤثر فى العلاقات الانسانية بل يتهدها أن يسيطر على الأفراد مجموعة من المفاهيم والتصورات التى يتعصبون لها سلفا ، ويستسلمون لها دون أن تكون موضع المراجعة والبحث . مثال ذلك مفاهيم الكثيرين من المصلحة العامة والعمل والادارة .

ولا شك أن خبرات الفرد السابقة والمعلومات التى يحصل عليها مقدما من الغير ، بل ان خبرات الجنس البشرى كلها ، لها قيمتها ودورها فى تكوين مفاهيم الفرد وتصوراته . غير أن هذه الخبرات والمعلومات الفردية والاجتماعية ينبغى ألا تؤخذ على علاتها ، وألا تترك دون نقد ومراجعة وتمحيص على الدوام . ومن هنا تأتى أهمية المناقشة ، وتبادل وجهات النظر ، واتاحة الفرصة للبحث والتجريب والابتكار والدراسات المتطورة ، ومحاولة كل فرد أن يزيد فهمه الصحيح عن نفسه وعن غيره . كل هذا من أجل تصحيح كثير من المفاهيم والتصورات وتعديلها ، وبالتالي تحسين مستوى العلاقات الانسانية .

وهناك من المؤشرات ما يدل على وجود كثير من المفاهيم والمدركات لدى العاملين بالشركات الانتاجية ، مما تحتاج الى تعديل . كالفهم الخاطئ للعلاقات الانسانية واعتبارها مجرد احساس عام يعتمد على الذوق والتميز دون أن تتضمن تنمية المهارات السلوكية ، أو الخلط بين الصفة « الانسانية » والصفة « الشخصية » ، أو أن العلاقات الانسانية تضعف من سلطة الادارة وتعطل الانتاج ، أو أن العلاقات الانسانية تقتصر على الأعمال الترويجية والمجاملات الشكلية من خلال العمل . وهناك مفاهيم أخرى لدى العاملين بأن المدير يعيش فى « برج عاجى » ، ومما يساعد على تنمية هذا التصور والشعور وجود انفصال وهوة عميقة بين القاعدة والادارة العليا .

٣ - السلطة :

السلطة معناها القوة الدافعة مضبوطة فى تنظيم ومحكومة فى مراكز ومسالك ، انها شىء لابد منه لحركة عمل من الأعمال وانجازه ، وبدونها يتجمد العمل ولا يكون له وجود حيوى ، فمبعث الحركة والدينامية فى العمل هو السلطة . والفرق بين عمل وآخر ، وبين نمط وآخر من العلاقات الانسانية هو فى مصدر السلطة ومركزها ومدى انتشارها وكيفية توزيعها واستخدامها . فالمنظمة التى تحرك أكثر أعمالها سلطة من الخارج يكون نمط العلاقات الانسانية فيها مختلفا عنه فى منظمة يستقر بها جزء كبير من السلطة وما يقابلها من المسئولية . والمدير الذى يحرص على أن يركز كل السلطة فى يده ولا يخرجها الا أوامر من مكتبه يسهم فى خلق نمط من العلاقات الانسانية غير ذلك الذى يوجد فى حالة مدير يدا ب على مشاركة الآخرين ويفوضهم من السلطات ما يقابل مسئولياتهم ويضع السلطة دائما فى مقابل المواقف التى يواجهها بالاشتراك مع زملائه ومعاونيه .

وتمارس السلطة بطرق مختلفة . فبعض المنظمات تحركها سلطات من الخارج ، بحيث يبدو المدير فى نظر العاملين لا حول له ولا قوة ، ولا يستطيع البت فى أمر من الأمور دون الرجوع الى السلطات الأعلى . ومن شأن مثل هذه المنظمات أن تتصف بالبيروقراطية والعمل الروتينى ومجرد تنفيذ الأوامر والتعليمات ، وذلك على مختلف المستويات القيادية والادارية . وفى منظمات أخرى يعزل المدير نفسه عن العاملين ولا يلتقى بهم الا من خلال الأوامر والتعليمات والتقارير ، ومن شأن مثل هذا النمط أن يؤيد المفاهيم والمدرجات التى توجد لدى العاملين بأن المدير يعيش فى « برج عاجى » . ويشكو الكثيرون من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بأنهم لا يفوضون سلطات تقابل ما يلقي عليهم من مسئوليات .

٤ - اتخاذ القرارات :

ان مفهوم اتخاذ القرار وثيق الصلة بموضوع السلطة ان لم يكن مرادفا له ، ذلك أن مراكز السلطة هى فى نفس الوقت مراكز اتخاذ القرارات . ويستدل عادة على نوع السلطة وبالتالي نوع الادارة من كيفية اتخاذ القرارات . وهنا ينبغى أن تراعى عدة اعتبارات كشرط أساسى لحسن العلاقات بين الأفراد القائمين بعمل من الأعمال ، وأهم هذه الاعتبارات ما يأتى :

(١) ان عملية اتخاذ القرار عملية ذات شقين ، أحدهما انساني يتمثل في أن كل فرد يهيمه أمر من الأمور ينبغى أن يكون له - بحسب مستوى خبرته وثقافته - رأى فى تقرير هذا الأمر • فلكل رأى وزن حسب كفاية صاحبه ومؤهلاته وخبراته وثقافته ، ولكل رأيه عند حدود المستوى الذى يعمل فيه • وهذا يؤدى بنا الى الشق الآخر من العملية وهو العلم والخبرة المتضمنين فى القرار • فليست العبرة فى عملية اتخاذ القرارات - أساسا - أن يجمع الناس على قرار ، وانما العبرة أولا وقبل كل شئ فى أن يقوم هذا القرار على دراسة ودراية وعلم • ومن هنا يجب أن تكون الأولوية فى كل الأحوال لما يراه الخبراء من علم وبحث ودراسة • وفى هذه المناسبة يسوق الباحث مثالا واقعيا حدث أثناء إحدى العمليات الاستشارية بشركة من الشركات الانتاجية • فقد حضر الفريق الاستشارى إحدى اجتماعات مجلس إدارة الشركة للموقوف على طريقة التفاعل بين الأعضاء وكيفية اتخاذ القرارات • وعند بحث إحدى الموضوعات الهامة اتضح من خلال المناقشة التى أثارها بعض الأعضاء أن الموضوع لم يدرس دراسة وافية مما أدى الى قصور المعلومات الخاصة بالموضوع والواردة بالذاكرة المرفقة بجدول الأعمال • ولما كان السيد رئيس مجلس الإدارة يهيمه اتخاذ القرار فى الموضوع فى هذه الجلسة ، فانه تجاهل الاعتراضات التى أثارها بعض الأعضاء لاستكمال بحث الموضوع ، وطلب أخذ الأصوات ، وفعلات التصويت على القرار دون استكمال دراسة الموضوع وفاز بأصوات الأعضاء المعينين ، وهم يمثلون الأغلبية • وكثيرا ما يتكرر مثل هذا الموقف فى اجتماعات مجالس الادارة •

(ب) ان عملية اتخاذ القرار لا تقتصر على مستوى دون آخر ، وانما تتم على مستويات حسب المساحة التى يشملها موضوع كل قرار • وبعبارة أخرى فان التفكير فى قضية اتخاذ القرار ينبغى الا يقوم على أساس المفاضلة بين مستوى آخر أو استبدال مستوى بمستوى آخر •

(ج) ان عملية اتخاذ القرار ، وان تضمنت أكبر عدد من الأفراد الذين تهيمهم هذه القرارات الا أن سلطة إصدارها فى النهاية لابد أن تتركز فى فرد أو جماعة معينة فى التنظيم الإدارى •

(د) وأخيرا فان عملية اتخاذ القرار ينبغي ألا تحكمها المبادئ فقط ، بل كذلك التنظيمات الفعالة التى تكفل جعل هذه المبادئ حقيقة واقعة . والمعيار الحقيقى لعملية اتخاذ القرارات ليس بالمبادئ التى تقوم عليها هذه العملية وإنما يبدو فى التنظيمات التى تتجسد هذه المبادئ .

ومن المشكلات الواضحة فى هذا المجال الشكاوى الواضحة من عدم دراسة الموضوعات دراسة مستفيضة قبل اتخاذ القرار ، وقصور التنظيمات المختلفة وعجزها عن تيسير عملية اتخاذ القرارات ، وعدم وضوح المسؤوليات والاختصاصات .

٥ - الاتصال :

العلاقات معناها الاتصال ، وكل سوء فى العلاقات معناها سوء فى الاتصال سواء من حيث فلسفته أو نظريته أو أساليبه . ولعل أخطر مشكلة تواجهها الإدارة الحديثة هى كيف يمكن أن يتم تنظيم المؤسسة من الداخل والخارج على نحو يكفل سهولة الاتصال وسرعة جريانه وكفايته فى الاتجاهات التى تسعى المنظمة الى تحقيقها .

ولقد درجت الإدارة على أن تضع اللوائح والقرارات التى تنظم العمل وتحدد المسؤوليات والسلطات ، ولا تضع اللوائح التنفيذية التى توضح مجرى السلطات والمسئوليات من حيث الزمان والمكان . ومازلنا نرى هذا النظام متبعا فى مؤسساتنا . فأننا اذا قلنا البصر فى هذه المؤسسات من خلال المنشورات والقرارات وما يحدث فى الواقع ، وجدنا مجموعة من التنظيمات تشملها من أبعاد مختلفة ، وجدنا كذلك مسئوليات رؤساء مجالس الإدارة والمديرين والرؤساء وما يقابلها من سلطات ، ولكننا لانجد بعد ذلك ما يدل بطريقة واضحة على مجرى العمل وتحركات عناصره المختلفة . ولا نبالغ اذا قلنا ان مجرى العمل فى كثير من الأحوال يخضع لسلطان التقاليد وما أخذناه عن السلف ، الأمر الذى يترتب عليه غموض العمل وتخلفه وضياح الكثير من المزايا التنظيمية الجديدة . ان الإدارة تنظم يجرى ، والتنظيم وحده لا يكفى ، وإنما جريان هذا التنظيم واتصال عناصره فى حركة داخلية وخارجية هو المقصود من الإدارة .

وفى هذا الصدد تواجهنا مشكلات عدم وضوح خطوط الاتصال أو أدواته ، بحيث لا يعرف الفرد فى أى اتجاه يتصرف أو بمن يتصل ليعرض

عليه مشكلته أو ما نهاية العمل الذى بدأه ، أو غموض وسياسة الاتصال -
كالنشرة مثلاً - حيث تحتوى على كثير من العبارات الغامضة المبهمة أو
العامة الى درجة الميوعة فلا يعرف المقصود منها على وجه التحديد . . هذا
بالإضافة الى عدم تحديد العلاقة بين الأقسام وبعضها أو الإدارات بعضها مع
البعض الآخر . هذا بالإضافة الى فقد عنصر التعاون بين الإدارات أو الأقسام
المختلفة لعدم وضوح الرؤيا بسبب ضعف نظام الاتصال فى المنظمة . وكثيراً
ما سمعنا هذه العبارة تتردد على لسان كبار المسؤولين فى مؤسساتنا : « ان
كل مدير فى الشركة ممتاز فى عمله وفى إدارته ، ولكن اذا ما اجتمع هؤلاء
المديرون لمناقشة أمر من الأمور فان الحصيلة تساوى صفراً » . وهذا دليل
كاف ومؤشر واضح لضعف الاتصال أو انعدامه أو عدم وضوح خطوطه
لهؤلاء المديرين . واذا أضفنا الى ما سبق ضخامة الجهد الذى يبذل فى
الاتصال وطول الوقت الذى يضيع وكثرة التحويلات التى تحد من سرعة
دفعه ، يمكن أن نتصور مقدار ما تعانيه مؤسساتنا من مشكلات بسبب سوء
الاتصال أو ضعفه أو عدم وضوح وسائله .

٦ - القيادة :

ان ظاهرة القيادة والتبعية من أهم الظواهر فى مجال العلاقات
الانسانية ، ومن الواضح أنه كلما تفاعل شخصان أو أكثر لتحقيق هدف
مشترك ظهرت العلاقة بين القيادة والتبعية . وتتميز هذه العلاقة بتأثير فرد
على الأفراد الآخرين فى الجماعة . ولا يفوتنا أن نؤكد أهمية القيادة
الديمقراطية ، فليست الديمقراطية انطلاقاً ، بل هى حقوق وواجبات بالنسبة
لكل فرد نحو نفسه ونحو مجتمعه . ولذا فان القيادة الصحيحة هى التى
تنظم دور الفرد نحو الجماعة وواجب الجماعة نحو الفرد ، ومسئوليات
الأفراد والجماعات نحو تنمية المجتمع .

ولقد أصبحت القيادة الآن خاضعة للبحث والتجريب العلمى . فهى
تعتمد على البحث والتجربة والملاحظة الموضوعية وشتى الوسائل العلمية
التي تؤدى الى وضع مبادئ ووسائل للقيادة السليمة التى تحقق أهداف
المجتمع . وقد اتضح من هذه البحوث والتجارب أن القيادة الديمقراطية
التي يعاون من خلالها القائد جماعته على أن تنظم نفسها وتتخذ قراراتها
أثبتت أحسن النتائج من حيث ما تنجزه الجماعة وما ينشأ بين أعضائها من
تعاون ونمو فى الشخصية . وحينئذ تؤدى الجماعة وظيفتها كوحدة متكاملة
لها كيائها ووحدتها الذاتية ، وتتقبل المسؤولية الملقاة على عاتقها ، وتعمل

على تحقيق الهدف المتفق عليه ، وتواجه مشكلاتها وعمات على حلها بطريقة موضوعية وإقعية ، ويعمل القائد المفضل على ادراك هذا النمو الطبيعي للجماعة التي تدير بها نحو النضج والتكامل .

ومن أجل تحقيق القيادة الرشيدة الديمقراطية على أسس علمية سليمة لابد من تدريب القادة على القيام بأدوارهم القيادية . ويستلزم هذا التدريب الاعتماد على ثلاثة عناصر رئيسية :

العنصر الأول : هو التدريب على المهارات التي تستلزمها أعمال معينة مثل : رئاسة بعض اللجان وقيادة المناقشات وإدارة أعمال معينة . ويختص **العنصر الثاني :** بتنمية الفهم الخاص بسلوك الجماعة في شتى المواقف . ويعنى **العنصر الثالث :** بالتدريب على أساليب القيادة ووظائفها في المواقف الجماعية الواقعية .

ولسنا ننكر العناية التي تبذلها المؤسسات في تدريب القادة على مختلف مستوياتهم وخاصة طبقة الإدارة العليا . ولكن هذا التدريب لا يزال ينقصه عنصر هام وهو استخدام الأسلوب العلمي لانتقاء القادة ، وبالإضافة الى ذلك فالشكوى مستمرة من عدم وجود خط ثانٍ للقادة في المؤسسات .

٧ - الروح المعنوية :

الروح المعنوية هي إحدى الدلالات التي يمكن بمقتضاها التعرف على مستوى العلاقات الإنسانية ونوعها في أية منظمة ، كما أنها إحدى مكونات هذه العلاقات . ويستخدم تعبير « الروح المعنوية » للدلالة على حال جماعة من الجماعات من حيث درجة وضوح أهدافها وأهمية هذه الأهداف بالنسبة للجماعة ، ودرجة تكامل هذه الأهداف الجماعية مع الأهداف الفردية لكل عضو في الجماعة ، ودرجة الثقة في إمكان تحقيق تلك الأهداف ، ودرجة الايمان بقيادة الجماعة ، ودرجة تماسك الجماعة وتعاونها فيما بينها تعاوناً ينبعث من ذات نفسها ، ثم درجة استعدادها للدفاع عن أهدافها ضد أي اعتداء من خارج الجماعة .

والروح المعنوية - كسائر الظواهر النفسية الأخرى - لا تخضع للملاحظة المباشرة ، فهي تكوين فرضي لا نلاحظه الا عن طريق آثاره ونتائجه . وهناك عوامل كثيرة تؤثر في الروح المعنوية للجماعة علواً وهبوطاً ، منها الشعور بالأمن والاستقرار الاقتصادي والنفسى ، والحصول على الاعتراف

والتقدير من الآخرين ، وتحسن ظروف العمل وبيئته ، وحسن القيادة ،
واشتراك أعضاء الجماعة فى تحديد الأهداف ورسم سياسة تنفيذها ، واتاحة
المقدر الكافى من الحرية للتعبير والعمل .

وما من شك فى أن المشكلات التى سبق اثارتها فى البنود السابقة لها
تأثيرها على الروح المعنوية للعاملين . من حيث عدم وضوح الاهداف ،
والانفراد فى اتخاذ القرارات وأسلوب القيادة ، ومشكلات الاتصال ، وعدم
اشباع الحاجات الأساسية للأفراد . وهذه المشكلات كانت واضحة فى
العمليات الاستشارية والبحوث الخاصة بالشركات الانتاجية .

٨ - الإطار الاجتماعى الذى تعمل فيه الإدارة :

ان الإدارة لا تعمل منعزلة قائمة بذاتها ، وانما هى موجودة فى
المجتمع ، وجزء من كل اجتماعى تتأثر به كما تؤثر فيه . ومن هنا كان المجتمع
عاملا أساسيا فى تحديد نمط العلاقات المتضمنة فى الإدارة التى توجد فيه ،
حيث تنمو فيه الإدارة وتتشكل فى داخله وتتكامل معه علاقات هذه الإدارة .

وأشد المواقف حرجا وخطورة فى الإدارة هى تلك التى تعاصر مراحل
الانتقال الحاسمة فى تاريخ المجتمع . فالإدارة - باعتبارها سياسة اجتماعية
- مطالبة بأن تهدم نسيج علاقاتها الذى ورثته عن الماضى لتبنى نسيجا جديدا
يتفق مع مثل المجتمع وقيمه وآماله واتجاهاته وآماله . ان الهدم والبناء فى
الإدارة عملية حيوية عضوية على نحو ما يحدث فى الكائن الحى فى مرحلة
التطور . ويمكن القول بأن الذى تتناوله الإدارة فى هذه المرحلة هى نواحي
غير مرئية فى نفوس الأفراد وديناميات الجماعات .

ونحن الآن نعيش هذه التجربة من أجل مستقبل أفضل . ومن هنا
تتضاعف أهمية الدعوة للعلاقات الانسانية ، ويتضاعف معها التحذير من
سوء فهم العلاقات الانسانية وسوء تطبيقها .

٩ - الفروق الفردية :

يختلف الأفراد بعضهم عن البعض الآخر فى شتى النواحي ، وكل انسان
فريد فى نوعه منذ ولادته ، ومن يوم الى آخر تتميز فرديته وتزداد وضوحا من

خلال علاقاته واتصاله بالناس والأشياء وعلاقته بالأحداث . وبالنسبة للإدارة ، فإنه يمكن الاستفادة من تطبيق مبدأ الفروق الفردية فى إثارة دوافع العاملين إذا تعاملنا معهم بما يتناسب مع فروقهم الفردية .

ومن أجل الفروق الفردية ، فإن فلسفة العلاقات الانسانية تبدأ مع الفرد ذاته . فالفرد هو وحدة الاحساس والشعور بالفعل والحركة والحكم على المواقف ، وهو الذى تثار دوافعه ، ويقرر نوع نوع الاشباع الذى يناسبه ومده . وهنا تأتى الجماعة فى المرحلة الثانية ، إذ أنها من خلقه وتكوينه . فالأفراد يشكلون اللبنة التى تشيد البناء الذى نطلق عليه اسم الجماعة ، ومصدر قوة الجماعة مشتق أساسا من قوة أفرادها وتماسكهم .

ومن أبرز المشكلات التى تعانىها الشركات والمؤسسات عدم مراعاة مبدأ الفروق الفردية ، ويبدو هذا منذ التحاق الفرد بالعمل . فانتقاء الأفراد ، وتوزيعهم على الوظائف المختلفة لا تراعى فيه الفروق الفردية . وعند تخطيط برامج تدريب العاملين لا يراعى فيها اختلاف الأفراد من حيث استعداداتهم وقدرتهم على التعلم . بل أن سياسة الحوافز وإثارة الدافعية للعمل تفتقر الى مراعاة مبدأ الفروق الفردية ، فقد تجد فردا لا يقنع الا بالحافز المادى ، بينما ترى أن الحافز المعنوى هو الذى يشبع حاجات سواه ، وقد تكون عملية التنظيم السليمة التى يساندها تقييم واقعى لموضوعى للوظائف ويستتبعها عملية تسكين عادلة على أساس قدرات الأفراد وامكانياتهم وخبراتهم ، من أفضل الحوافز الدائمة للعاملين .

١٠ - الكرامة الانسانية :

ان المفهوم الأخير فى العلاقات الانسانية هو « الكرامة الانسانية » التى تتميز بأنها الأساس الأخلاقى والمغزى المعنوى للعلاقات الانسانية . وتشير البحوث الى أن العاملين يرغبون دائما أن يعاملوا باحترام وتقدير دون المساس بكرامتهم ، أى يعامل كل فرد كأنسان له كيانه . وهذا يعنى أن كل فرد مستقل بشخصيته ، وله الحرية فى متابعة أهدافه فى حدود مسؤولياته . ولا تقع مسؤولية الكرامة الانسانية بأكملها على عاتق الإدارة ، فهى أساسا مسئولية الفرد ذاته عن طريق احترامه لذاته وتنمية شخصيته وأداء واجبه وتجنب الوقوع فى الخطأ حتى لا يتعرض للوم أو جزاء أو تأنيب من رؤسائه .

وتعترف القيم الأخلاقية بأن للحياة هدف عام ، وتتقبل التكامل الداخلى لكل فرد • ونظرا لأن العلاقات الانسانية تشتمل على الناس دائما ، فانها تنطوى باستمرار على القيم الأخلاقية بطريقة أو بأخرى • ولذا فان من واجب المديرين أن يعمقوا مفاهيمهم ومعارفهم المتعلقة بفهم الطبيعة البشرية واتباع انسب الوسائل للتعامل مع الأفراد بعدالة وحق عن فهم ودراية ، مع احترام كيان العاملين حتى يشعروا بقيمتهم وأهميتهم ويعملوا على احترام أنفسهم واحترام الآخرين ••

خاتمة :

فى ختام هذه المناقشة لتطبيق العلاقات الانسانية بالمؤسسات الانتاجية يرى الباحث انه قد يكون من المفيد فى هذا المجال أن يعرض بعض النتائج التى أسفرت عنها العلاقات الانسانية • وتشير هذه النتائج الى أن أهم المشكلات التى يواجهها جهاز العلاقات الصناعية فى المؤسسات الانتاجية فى سبيل تحقيق أهدافه تتلخص فى الآتى : (١)

- عدم فهم العاملين لدور القطاع العام وعدم تبصرهم بدورهم •
- مشكلات الأجور •
- مشكلات التسكين فى الدرجات المناسبة ومشكلات التقييم •
- مشكلات الحوافز •
- عدم وضوح أهداف الشركات وسياساتها •
- عدم التعاون بين الوحدات الانتاجية •
- عدم تحديد مسئوليات المديرين وتداخل الاختصاصات وقصور الهيكل التنظيمى •
- كثرة القوانين واللوائح وتضاربها وعدم مرونتها •

(١) محمد محمد الهادى ، سيد عبد الحميد مرسى ، السيد الطيبى ، بحث المشاكل الادارية والتنظيمية بالجامعات فى ج • م • ع • ندوة وزارة التعليم العالى ، ١٩٧٠ •

- تركيز السلطة فى يد رؤساء مجالس الادارات •
- زيادة العمالة وعدم وجود تخطيط لها •
- نقص الكفاية والخبرة الفنية •
- مشكلات النقل والمواصلات •
- عدم توافر خدمات اجتماعية مناسبة للعاملين •
- قصور التدريب وعدم ملائمة أوقاته •
- سوء العلاقات بين العاملين والادارة •
- قصور وسائل الاتصال •
- عدم رضا العاملين عن أوضاعهم •
- التكتلات والتحيز •
- كثرة التحقيقات والمجزئات •
- وتؤيد هذه النتائج الى حد كبير ما سبق ذكره فى البنود السابقة •

مراجع الباب السابع

- ١ - أحمد عزت راجح : علم النفس الصناعى • الاسكندرية : دار الكتب الجامعية ، (الطبعة الثالثة) ، ١٩٧٠ .
- ٢ - السيد محمد خيرى : علم النفس الصناعى وتطبيقاته المحلية • القاهرة : دار النهضة العربية ١٩٦٨ .
- ٣ - سيد عبد الحميد مرسى : « العلاقات الانسانية » • سلسلة العلوم السلوكية فى مجال الادارة • القاهرة : المعهد القومى للادارة العليا سنة ١٩٧٠ .
- ٤ - سيد عبد الحميد مرسى : « مشاكل العلاقات الانسانية فى قطاع الإنتاج الصناعية والتصنيع ، يوليو - سبتمبر ، ١٩٧١ .
- ٥ - سيد عبد الحميد مرسى : الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى • القاهرة : الخانجى ، ١٩٧٦ .
- ٦ - سيد عبد الحميد مرسى : المعام السلوكية فى مجال الادارة والانتاج • القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨ .
- ٧ - سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) : السلوك الانسانى فى العمل • القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤ .
- ٨ - على السلى : العلوم السلوكية فى التطبيق الادارى • القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٠ .
- ٩ - محمد عماد الدين اسماعيل وآخرون (ترجمة) : علم النفس فى الصناعة • القاهرة : مؤسسة الحلبي ، ١٩٦٧ .
- ١٠ - محمد كمال أبو هند : مشاكل تنظيم أجهزة العلاقات الصناعية • القاهرة : المعهد القومى للادارة العليا ، سلسلة الدراسات (٥١) سنة ١٩٧١ .

١١- محمد كمال أبو هند : العلاقات الصناعية : مجالاتها وأهدافها .
القاهرة : المعهد القومي للإدارة العليا ، سلسلة الدراسات (٥٢) ،
سنة ١٩٧١ .

١٢- محمد محمد الهادي ، سيد عبد الحميد مرسى ، السيد الطيبي : بحث
المشاكل الإدارية والتنظيمية بالجامعات في ج . م . ع . القاهرة :
ندوة وزارة التعليم العالي ، ١٩٧٠ .

١٣- محمد نجيب توفيق ، وعبد الله محمد باززع : العلاقات الصناعية في
الشركات والمؤسسات العامة . القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ،
سنة ١٩٦٦ .

١٤- مصطفى فهمي ، مختار حمزة ، سيد عبد الحميد مرسى : دراسة علمية
للعاملين في صناعة الأثاث . جده : مركز البحوث والتنمية ، جامعة
الملك عبد العزيز ، ١٩٧٦ .

15 — Argyris, C. ; **The Present State of Research in Human Relations in Industry.** New Haven : Yale Labor and Management Center, 1954.

16 — Bowler, E., and Dawson, F. ; **Counseling Employees.** N.Y. ; Prentice-Hall, 1948.

17 — Cardall, A. ; «Psychological Factors in Accident Prevention». **Person. J.**, 1948, 26, 288-293.

18 — Coch, L., and French, R., Jr. ; «Overcoming Resistance to Change». **Human Relations**, 1948, 512—532.

19 — Davis, K. ; **Human Relations in Business.** N.Y. : Mc. Graw-Hill, 1957.

20 — Gardner, B., and Moore, D. ; **Human Relations in Business** (4th ed.). Homewood, Ill. : Irwin, 1964.

21 — Ghizelli, E., and Brown, C. ; **Personnel and Industrial Psychology** (2nd ed.). N.Y. : Mc. Graw-Hill, 1955.

- 22 — Huff, D., and Mc. Guire, J. ; «The Interdisciplinary Approach to the Study of Business». **Univ. of Washington Business Rev.**, June, 1960.
- 23 — Huneryager, S., and Heckmann, I. ; **Human Relations in Management**. Cincinnati, Ohio : South Western Publishing Co., 1967.
- 24 — Leavitt, H. ; **Managerial Psychology**. Chicago : Univ. of Chicago Press, 1958.
- 25 — Lofquist, L. ; **A Definition of Work Adjustment**. Minnesota studies in Vocational Rehabilitation ; X, Bullet. 30, Minneapolis : Univ. of Minnesota, 1960.
- 26 — Mayo, E. ; **The Social Problems of an Industrial Civilization**. Boston : Univ. of Harvard Press, 1945.
- 27 — Mc. Gregor, D. ; **The Human Side of Interprise**. N.Y. : Mc. Graw-Hill, 1960.
- 28 — Roethlisberger, F. ; **Management and Morale**. N.Y. : Harper, 1941.
- 29 — Shaffer, L., and Shoben, E. Jr. ; **The Psychology of Adjustment** (2nd. ed.). Boston : Houghton-Mifflin, 1956.
- 30 — Tiffin, J., and McCormick, E. ; **Industrial Psychology** (4th ed.). Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1958.
- 31 — Vernon, H. ; **Accidents and Their Prevention**. Cambridge, England : The University Press, 1936.
- 32 — Whyte, W., Jr. ; **The Organization Man**. N.Y. : Simon and Schuster, 1956.

★ ★ ★

الباب الثامن

خاتمة

- دراسة سلوك المستهلك •

الفصل التاسع عشر

دراسة سلوك المستهلك

إذا ما تساءلنا من هو المستهلك ؟ نجد أن كل شخص مستهلك لبعض السلع والموارد المتاحة فى اقتصاديات المجتمع الذى يعيش فيه . ولاغراض هذه الدراسة ، يبدو من المعقول أن يتسع نطاق مفهوم « المستهلك » بحيث لا يقتصر على مجرد استهلاك سلع الصناعات الخاصة وخدماتها ، بل علينا أن نفكر فى المستهلك أو المستهلكين باعتبارهم يستفيدون من خدمات المنظمات الأخرى المنتشرة فى المجتمع ، كخدمات المؤسسات التعليمية ، والمنظمات والهيئات الحكومية على اختلاف مستوياتها ، والمستشفيات ، والهيئات الاجتماعية وغيرها . فالجمهور يستخدم - أو يستفيد من - خدمات رجال الشرطة ، وموزعى البريد ، والمعلم ، والاختصاصى الاجتماعى ، ورجل الدين ، بنفس الطريقة التى يستفيد بها من خدمات الهاتف والصناعات والسلع الاستهلاكية ، والطبيب وغيرهم . وعلى ذلك يمكن اعتبار علاقة المستهلك أنها تلك العلاقة القائمة بين مؤسسة أو منظمة تتيح السلع والخدمات للأفراد الذين يتلقون تلك الخدمات والسلع ويستفيدون منها .

وتهتم دراسات المستهلك بالجوانب المنظمة لهذه العلاقات . وعلى الرغم من وجود جوانب كثيرة لدراسة المستهلك ، فإن أهم هذه الدراسات يتركز فى النواحي الآتية : دراسات جوانب التفضيل للمستهلك (مثل الطعم أو المذاق ، وشكل المنتج ، وما أشبه) ، واختيار المنتج ، واتجاهات المستهلك ودوافعه ، وعادات الشراء وأنماطه ، وبحوث الاعلام من خلال التليفزيون والراديو والصحف والمجلات وغيرها من وسائل الاعلان ، وفاعلية الاعلان ، ووسائل تعبئة المنتجات وجاذبيتها وتقدير طلبات السلع والخدمات ، ودراسات السوق والقبال على السلع . وسنحاول فى هذه الدراسة تغطية أهم هذه الجوانب .

ان المستهلك يلعب دورا هاما فى تطور المجتمعات ونموها ، ويشغل سلوكه موقعا رئيسيا فى تفكير العلماء والمفكرين والقائمين بالتخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ولذا فهو يهتم بصفة خاصة القائمين على انتاج السلع والخدمات وتوفيرها . فلقد أصبح يمثل جانبا أساسيا فى بحوث

التسويق التى تعتمد عليها الادارة - فى الدول المتقدمة صناعيا - عند تخطيط سياساتها للانتاج والتطوير والترويج والبيع ، وهذا انعكاس طبيعى للاتجاه السائد فى هذه الدول نحو ربط سياسات الانتاج بمتطلبات الاسواق المحلية أو الدولية . ومن ناحية أخرى فان التخطيط العلمى للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فى الدول النامية يتطلب النظر الى سلوك المستهلك كعامل أساسى فى تخطيط انتاجها وتطويره وتوجيهه بما يناسب مستوى نموها ، حتى تستطيع التوفيق بين متطلبات التنمية وسلوك المستهلكين داخليا ، وكذلك الصمود فى وجه المنافسة الشديدة التى تفرضها ظروف التجارة الدولية فى وجه منتجاتها فى الأسواق الخارجية (١) .

ويمكن القول بأن محاولة دراسة المستهلك بدأ منذ ظهور العلاقة بين البائع والمشتري ، ثم تطور هذا الى الاطار العلمى الحالى الذى استلزمه تطور المجتمعات وأساليبها فى البحث والانتاج والبيع والشراء ، وأصبح جزءا أساسيا وهاما فى الدراسات الفنية المتخصصة التى تعرف « ببحوث التسويق » . وتشمل هذه الدراسات التى تجرى على كل من المستهلك والمنتج (السلعة أو الخدمة) والسوق ، وتنظيم المبيعات ، ومنافذ التوزيع والترويج ويقوم بهذه الدراسات متخصصون ، يسهم كل منهم فى مجال تخصصه فى جمع وتحليل وتفسير كل المعلومات المتاحة حول مشكلات التسويق فى جميع مراحله ، مما يتصل بتصميم وبيع ونقل المنتجات والخدمات من الوحدة المنتجة الى المستهلك (٢) .

تطور بحوث التسويق :

ارتبطت بحوث التسويق فى نشأتها وتطورها بالنظريات الاقتصادية التى تدور حول مفهوم « الانسان الاقتصادى » أى « مفهوم الانسان العاقل الرشيد » الذى يفكر تفكيراً منطقياً سليماً ، ويزن الامور بدقة واستبصار ، ويتصرف وفقاً لمصلحته الخاصة ، كما أن لديه المعرفة الكافية التى تمكنه من اتخاذ

(١) E. Mc. Cormick, and J. Tiffin ; **Industrial Psychology** (6th. ed.). (London : Allon and Unwin, 1975), pp. 541-542.

(٢) B. Harper, and A. El-Sherbini ; **Marketing Research as an Aid to the Egyptian Manager**. (Cairo : N.I.M.D., 1962), pp. 7-8.

قراراته بتعقل حتى يحقق أكبر قدر ممكن من الاشباع لحاجاته ورغباته ، بأقل قدر من الجهد . ولما كانت الغالبية العظمى من القائمين ببحوث التسويق من رجال الاقتصاد والاحياء ، فقد ركزوا اهتمامهم حول السلوك المظاهر للمستهلك نحو سلع معينة ، بالاضافة الى جمع المعلومات عن الدخل القومى وحجم السوق والفرص المتاحة وفئات المستهلكين ونتائج الاختبارات الاولى للبيع (١) .

وقد استمر هذا الاتجاه يميز بحوث التسويق سنوات طويلة ، فكانت البحوث الاحصائية هى الاداة الوحيدة المتاحة والسائدة فيها . ولكن هذه المعلومات على الرغم من أهميتها فى اتخاذ القرارات الخاصة بالانتاج والبيع - قد أغفلت العوامل النفسية والاجتماعية التى تؤثر على سلوك المستهلكين الفعلى ، فكان موقف اتخاذ القرار منها - كما وصفه أحد الكتاب (٢) - كموقف الطبيب الذى يرغب مثلاً فى علاج مريض يشكو ألماً فى معدته ، ولا يوجد لدى الطبيب من المعلومات الا بيانات تفصيلية عن عدد الذين يعانون من مثل هذه الآلام فى بلد ما وأعمارهم ودخولهم وحالاتهم الاجتماعية والطعام الذى يتناولونه . وقد أدى هذا الى اختلاف سلوك المستهلكين الفعلى فى عديد من الحالات عما توقعته الاستراتيجيات البيعية المبنية على التحليل الاقتصادى المنطقى للمعلومات فى بحوث التسويق . فمثلاً حدث أن بنت إحدى شركات السيارات استراتيجياتها البيعية فى إحدى السنوات على أساس انتاج سيارات أرخص فى سعرها من مثيلاتها فى السوق ، وكان المتوقع أن تزداد المبيعات طبقاً لمبدأ المنافسة السعرية (كلما هبط الثمن زاد الاقبال على السلعة) ، الا أن المبيعات تناقصت فعلاً بدرجة هددت الشركة بالتوقف عن الانتاج (٣) .

لهذا اتجه الاهتمام الى البحث فى دوافع الشراء لدى المستهلكين الى تحليل سلوك المستهلكين وتفسيره ، ليس فقط فى اطار النظرية الاقتصادية ،

G. Katona ; **Psychological Analysis of Economic Behavior.** (New York : Mc. Graw-Hill, 1951), pp. 4, 8. (١)

R. Ferber, and H. Wales (eds.) ; **Motivation and Market Behavior.** (Homewood, Ill. : Irwin, 1958), p. 22. (٢)

P. Martineau ; **Motivation in Advertising.** (New-York : Mc. Graw-Hill, 1957), p. 54. (٣)

بل فى حدود تشمل أيضا الاطار النفسى والاجتماعى لهذا السلوك . وظهر هذا فى بعض الكتابات كالقول بأن « التحليل الاقتصادى يجب أن يأخذ فى الاعتبار كل العوامل الممكنة حتى يكون تحليلا واقعيا ٠٠٠ وأن على النظرية الاقتصادية العامة أن تتحول الى نظرية اجتماعية ، وتزداد أهمية هذا الاتجاه عند التعامل فى الاسواق العالمية » (١) . فان أبسط تعامل خارجى يستلزم التفاعل الشخصى المتبادل فيما بين أفراد من بيئات ومجتمعات مختلفة ، حيث ان أساليب التعامل والتجارة تتأثر بالحضارة والثقافة أكثر من تأثرها بالمنطق والعقل . ومما ساعد على سرعة التطور فى هذا الاتجاه التقدم العلمى والتكنولوجيا السريع الذى أحدث ثورة شاملة فى أساليب الادارة والانتاج والبيع والاعلام ، بالإضافة الى تطور الدراسات السلوكية وتطبيقاتها فى مجال الادارة الانتاج ، مما أدى الى زيادة الاهتمام بسلوك المستهلكين فى مواقف الشراء الفعلية ودوافعهم لشراء أو تفضيل سلع على غيرها .

هذا بالإضافة الى أن الخسائر المتتابة التى تكبدها بعض المنتجين فى حملات اعلانية كانت كل القواعد المنطقية فى تحليل المعلومات تقضى بنجاحها ، أظهرت عدم كفاية هذه المعلومات والتفسيرات القائمة عليها ، مما أدى الى محاولات للبحث عن أساليب جديدة تساعد المدير على التنبؤ بسلوك المستهلكين بطريقة أكثر دقة . وبالتدريج بدأ كثير من العاملين فى بحوث التسويق يتشككون فى الافتراضات الأساسية التى أقاموا عليها بحوثهم فيما يختص بالتنبؤ به فى سلوك المستهلكين . وقد خلص كثيرون منهم الى الآتى (٢) :

١ - لا يمكن أن نفترض أن الناس يعرفون فعلا كل ما يريدون أو ما يذكرون أنهم يرغبون فيه . فقد حدث مثلا أن تلقت احدى الشركات شكاوى عديدة حول القارورة التى تعبئ بها انتاجها ، وأظهرت المقابلات الشخصية فى بحوث التسويق أن العملاء يفضلون شكلا معيناً كانت الشركة تنوى توفيره فى السوق ، الا أنه عندما استخدمت الشركة القارورة الجديدة رفضت من المستهلكين بأغلبية ساحقة .

(١) W. Tucker ; The Social Context of Economic Behavior. (Now York : Holt, 1964), p. 129.

(٢) محمد اسماعيل يوسف ، سيكلوجية المستهلك . سلسلة الدراسات (٢١) (القاهرة : المعهد القومى للإدارة العليا ، ١٩٦٨) ، ص ٨ - ٩ .

٢ - لا يمكن افتراض أن الناس يصدقون دائماً عند الحديث عما يحبونه أولاً يحبونه حتى ولو كانوا يعرفون ذلك جيداً . ويحتمل أن يحصل الباحث على الاجابات التي تظهر الجيب على أنه عاقل وذكى ومقزن . . . فقد حدث أن طلبت احدى وكالات الاعلان من بعض المجلات أن تسأل قراءها عن المجلات التي يقرأونها ويفضلونها عن غيرها . ولم يمكن الاستناد الى نتائج هذا البحث ، لأن القراء أجابوا بأنهم يقرأون المجلات التي اربطت فى أذهانهم بالمكانة الاجتماعية أو الثقافية العالية ، وبمقارنة هذا الرأى بالمبيعات الفعلية لهذه المجلات اتضح عدم صدق الاجابات .

٣ - لا يمكن افتراض أن الناس يتصرفون دائماً بالمنطق والعقل ، والأمثلة على ذلك كثيرة . مثال ذلك سلوك الناس عموماً فى استعمال فرش الأسنان . فاذا سئل الكثيرون عن السبب فى استخدامهم لفرشاة الأسنان أجابوا بأنهم يفعلون ذلك أساساً للتخلص من بقايا الطعام من بين أسنانهم حتى يتجنبوا تسوس الأسنان ، وقد تقبل منتجو معاجين الأسنان هذه الاجابات على علانها مدة طويلة وبذوا حملاتهم الاعلانية حول ذلك . ولكن بعض الباحثين فى مجال الاعلان الذين قاموا بالبحث عن عادات نظافة الأسنان بالفرشاة بين الناس دهشوا لأنهم وجدوا أن معظم الناس ينظفون أسنانهم مرة واحدة فى اليوم فى الصباح قبل تناول الافطار ، وهو وقت أبعد ما يكون عن أن يكون مناسباً من الوجهة الصحية حيث تكون الجراثيم قد قضت اليوم والليل بأكمله فى التغذى على فضلات الطعام المتبقية بين الأسنان . وعلى ذلك فقد قام باحثون آخرون بمحاولة للتعرف على دوافع هذا السلوك ، وخرجوا من بحثهم بأن الناس ينظفون أسنانهم لأسباب مختلفة منها : التخلص من رائحة الفم أو طعمه غير المقبول فى الصباح ، وبالأحرى فانهم يسعون لمذاق أحسن فى الفم . وبناء على هذا فقد تغيرت الاعلانات من حيث المضمون لتعد الناس بطعم منعش للفم ورائحة مقبولة اذا استخدموا معجون أسنان معين .

سيكولوجية المستهلك :

فى الاطار السابق مناقشته ازداد الاهتمام بالبحث فيما سمي « بسيكولوجية المستهلك » (١) وتستهدف البحوث فى هذا المجال محاولة

الفهم والتنبؤ بالجوانب الهامة من سلوك الافراد فى مواقف الحياة المختلفة .
ويمكن تعريف ميدان « سيكلوجية المستهلك » بأنه : « دراسة ديناميات سلوك جماعات المستهلكين ، ويهتم أساسا بالتغير فى سلوك هذه الجماعات ويحاول تحديد أسباب هذا التغير » . ولا يعنينا هنا التغير فى سلوك الأفراد كأفراد ، بل يعنينا التغير فى سلوك الأفراد كجماعات رئيسية من المستهلكين ، أو المقارنة بين سلوك جماعات المستهلكين التى تختلف فيما بينها ٠٠ فمثلا قد تكون متغيرات اقتصادية (الفقراء والاغنياء) أو نفسية (المتفائلون والمتشائمون) أو فى السن (الشباب والشيوخ) ، كما أن الهدف الرئيسى لسيكلوجية المستهلك هو السلوك الفعلى وليس ما يقوله الفرد . ويهتم الباحثون فى هذا المجال بموضوعات أساسية مثل : عملية اتخاذ القرار ، وتغير اتجاهات المستهلكين وسلوكهم ، وتأثير العوامل الزمنية على السلوك ، وكذلك ديناميات الانتماء والقيادة (١) .

ومن أهم التطورات فى هذا المجال ما يسمى ببحوث دوافع الشراء أو « بحوث الدافعية » التى تحاول معرفة ما يدفع المستهلكين الى شراء سلعة معينة أو تفضيلها على غيرها ، أى معرفة « لماذا » يسلك المستهلكين سلوكا معينا . وقد عرفها بعض الكتاب بأنها « دراسة العلاقة بين شخصية المستهلك وشخصية السلعة ، أى السلعة كما يدركها المستهلك » (٢) .

مفاهيم أساسية فى سيكلوجية المستهلك :

مفاهيم أساسية فى سيكلوجية المستهلك :

تقوم بحوث سيكلوجية المستهلك - وعلى الأخص بحوث الدافعية - على فروض ونظريات تمتد جذورها الأساسية الى العلوم الانسانية المختلفة وخاصة العلوم النفسية والاجتماعية . وهى تنظر أساسا الى الانسان ككل متكامل ، وأنه مخلوق دائم الحركة له عالمه الذى يعيش فيه والخاص به والذى يشمل خبراته ومشاعره ، ويتأثر بالاتجاهات والقيم والمثل والمبادئ الأخلاقية فى مجتمعه وأسلوب الحياة والجماعات والمؤسسات والمنظمات فى المجتمع الذى يعيش فيه ويتفاعل معه ، كما أنه قابل للتغير والانتماء ، مدفوع

(١) محمد اسماعيل يوسف ، سيكلوجية المستهلك ، ص ٩ .

(٢) H. Henry ; Motivation Research. (London : Crosby Lockwood, 1958), Ch. 2.

بعواطفه وانفعالاته وعاداته والمسيبات اللاشعورية فيه أكثر من اندفاعه بالعقل والمنطق (١) .

ولسنا هنا بصدد الكلام عن كل المفاهيم الأساسية التى تقوم عليها هذه البحوث بل سنعرض لأهم المفاهيم فى هذا المجال ، وهى تتعلق بالحاجات والدافعية والسلوك الإنسانى ، والمجال النفسى للفرد ، والجماعات المرجعية وأثرها على السلوك ، والادراك والتعلم .

أولاً - الحاجات الانسانية :

هناك عدة طرق لتصنيف الحاجات الانسانية ، ومن أبسط هذه الطرق وأكثرها دلالة ما يأتى :

١ - الحاجات البيولوجية أو الأولية .

٢ - الحاجات الاجتماعية النفسية أو الثانوية .

ومن أمثلة الحاجات البيولوجية الحاجة الى الطعام والماء والنوم والراحة والتنفس . وتبرز هذه الحاجات من خلال الفسيولوجية الأساسية للحياة ، وهى ضرورة للاستمرار والبقاء ، ولذا فهى عامة وشائعة بين كل الناس وإن اختلفت فى قوتها وشدتها . فالطفل مثلاً يحتاج الى قدر من النوم أكثر مما يحتاج اليه الشخص المراهق . وتتعديل هذه الحاجات وفقاً للممارسة الاجتماعية ، فإذا ما اعتاد الشخص أن يتناول ثلاث وجبات يومياً فإن الجسم يستجيب وفقاً لهذا الموقف ، ثم تعديل الاستجابة الجسمية إذا ما اضطر الفرد الى الاقتصار على وجبة واحدة أو وجبتين يومياً (مثل ما يحدث فى حالة الصوم) .

أما الحاجات الثانوية فهى أكثر غموضاً من الحاجات الأولية ، لأنها تمثل حاجات معنوية بدلاً من الحاجات الوظيفية للجسم . وتنمو هذه الحاجات الثانوية وتتطور وفقاً للنضج العقلى للشخص . ومن أمثلة الحاجات الثانوية المنافسة ، وتحقيق الذات ، والانتماء ، والاعتراف والتقدير . وتختلف الحاجات الثانوية وتتنوع من شخص الى آخر بدرجة تفوق تلك التى نراها

فى الحاجات الأولية البيولوجية • وقد نراها متضادة فى شخصين ، فقد يشعر فرد بالحاجة الى تحقيق الذات ولذا فهو يؤكد ذاته وأهميته بصفة مستمرة ويسلك سلوكا عدوانيا مع الآخرين . بينما نرى شخصا آخر على النقيض من ذلك فيسلك سلوكا متسامحا أمام عدوان الآخرين • كما تختلف الحاجات الثانوية وفقا للظروف والأحوال المختلفة •

وتتميز الحاجات الثانوية بأنها :

- ١ - شديدة التأثير بالخبرة التى يمر بها الفرد •
- ٢ - أنها تتنوع فى النمط والكثافة من شخص الى آخر •
- ٣ - أنها تتغير فى داخل الفرد ذاته •
- ٤ - أنها تعمل فى اطار الجماعة ولا تعمل منفردة •
- ٥ - أنها مشاعر غامضة وليست ملموسة كالحاجات الأولية ، وتختص عن المعرفة الواعية للظاهرة •
- ٦ - أنها تؤثر على السلوك بصفة عامة •

وعلى الرغم من تصنيف الحاجات الى أولية وثانوية ، فان هذا لأغراض البحث والدراسة فقط ، ولكنها فى واقع الحياة لا تنفصل بعضها عن البعض الآخر فى كيان الفرد • فان الحالة الفسيولوجية للجسم تؤثر على العقل ، كما أن حالة العقل والنفس تؤثر على كيان الجسم • ويرى « مازلو ، (١) Maslow » أن الفرد كل متكامل منظم ، وأن دراسة دوافع الانسان وحاجاته يجب أن تكون على أساس انساني • فيجب أن يتبع تصنيف حاجات الانسان والأهداف الانسانية بدلا من وضعها على أساس الدوافع الفطرية فقط • ومن الجلى أن الموقف الذى يتفاعل فيه الفرد مع بيئته يجب أن يوضع بأكمله فى الاعتبار ، وعلى الرغم من أن الدوافع هى التى تثير السلوك وتسببه الا أن هذا السلوك يتأثر عادة بعوامل بيولوجية وثقافية واجتماعية وموقفية •

وقد نظم « مازلو » الحاجات الأساسية بطريقة هرمية بالنسبة لقوة هذه الحاجات وفاعليتها • ويلاحظ أن كل حاجة من الحاجات الأساسية لاتعلن

(١) A. Maslow ; **Motivation and Personality.** (New-York : Harper, 1954).

عن نفسها الا اذا اشبعت الحاجة التى قبلها فى الترتيب الهرمى ، والحاجات الأساسية هى :

١ - **الحاجات البيولوجية** : تعتبر هذه الحاجة نقطة البدء فى نظرية الدوافع ، وهى تختلف عن الحاجات الأخرى ان تبدو أعراضها جسمية بدرجة كبيرة . والحاجات البيولوجية هى أكثر الحاجات فاعلية بالنسبة للفرد وتؤثر على سلوكه بصفة عامة . وعندما لا تشبع احدى الحاجات البيولوجية فان الفرد يميل للخضوع الى سيطرة هذه الحاجة بدرجة تخبو معها أية حاجة أخرى وتختفى من تفكيره حتى يشبع الحاجة البيولوجية .

٢ - **الحاجة الى الأمن** : تظهر أهمية هذه الحاجة بمجرد اشباع الحاجات البيولوجية وخاصة بالنسبة للكبار . كما تظهر أهمية هذه الحاجة عند الأطفال عندما يغيب عنهم أبائهم وعندما يفاجئهم المرض وعند الخوف لدى ظهور مؤثرات معينة . وتدفع الحاجة الى الأمن الناس الى الحرص والحذر ، وهى التى تثير فىنا الرغبة فى تملك المال والعقارات والادخار ، هذا علاوة على الأمن الروحى الذى تبعثه النظم والمشعائر الدينية .

٣ - **الحاجة الى الانتماء** : عندما تشبع الحاجات البيولوجية والحاجة الى الأمن تبرز حينئذ الحاجة الى العطف والحب والانتماء . فيشعر الشخص شعورا قويا بأنه يفقد الرفيق أو الصديق أو القرين ، كمسا يشعر بظما الى اقامة العلاقات الودية مع الآخرين ، ويرغب فى أن ينتمى الى جماعة ويكافح لتحقيق أهدافه فى ظل الجماعة . وأن تعطيل اشباع هذه الحاجة يؤدى الى عدم التوافق وسوء التكيف .

٤ - **الحاجة الى الاعتراف والتقدير** : توجد لدى الكثيرين الحاجة الى أن يقدرهم الآخرون حق قدرهم . ويؤدى اشباع هذه الحاجة الى الاحساس بالثقة بالنفس والمقدرة والكفاءة والنفع بالنسبة للمجتمع . ومن ناحية أخرى فان تعطيل اشباع هذه الحاجة يؤدى بالفرد الى الاحساس بالنقص والضعف مما يؤدى بدوره الى تثبيط العزيمة أو الشعور بالاحباط الذى قد يؤدى الى الصراع النفسى . وقد تدفع هذه الحاجة الأفراد الى محاولة الظهور بشئى الوسائل ، فمنهم من يحاول أن يحتكر الحديث فى أى مجلس دون أن يتيح الفرصة لغيره ، حتى ترمقه الأعين طول الوقت ، كما أنها تدفع آخرين الى بذل جهودهم للفتوى فى عملهم حتى تلتفت اليهم الأنظار مقرونة بالاعجاب والتقدير .

٥ - الحاجة الى تحقيق الذات : المقصود بهذه الحاجة هو أن كل ما يستطيع الفرد أن يحققه يجب أن يعمل على تحقيقه - فى اطار امكانياته - حتى يشعر بالسعادة والاشباع . وهذا يعنى أن يختار الانسان العمل الذى يلائمه فى حدود قدراته وامكانياته ، ويحاول أن يحقق أهدافه فى هذا المجال ، ولذا تختلف صيغة هذه الحاجة بالنسبة لامكانيات الفرد . وتبرز الحاجة الى تحقيق الذات بوضوح بعد اشباع الحاجات السابقة .

ويتأثر سلوك المستهلك بحاجاته التى يتعين عليه اشباعها أكثر من تأثره باحتياجاته الفعلية . فقد يشتري الفرد رداء جديدا رغم أن لديه ما يكفيهِ وعدم حاجته الفعلية لهذا الرداء ، إلا أن ما يحرك سلوكه فى هذه الحالة قد يكون الحاجة الى تقدير الآخرين ، أو لاطهار القدرة على الشراء أمام الآخرين . واننا نجد فى مجتمعاتنا اقبالا كبيرا على المبردات الكهربائية سعة ١٦ قدم فأكثر لاستخدامها فى الأغراض المنزلية التى يمكن أن يؤديها بكفاءة عالية المبردات سعة ٨ و ١٠ أقدام . والواقع أن المبرد أى الثلاجة لا تشتري هنا لمجرد أنها آلة تؤدي غرضا معينا ، بل أصبحت رمزا اجتماعيا له دلالة النفسية والاجتماعية . وقد أجريت بحوث على مشتري أجهزة التجميد (الفريزر) فى الخارج استخلص منها الباحثون أن « هذه الأجهزة تؤكد لمن يستخدمها الشعور بتوافر الغذاء دائما فى المنزل ، بما يولد الشعور بالأمان والسلامة » (١) . كما أوضح نفس الباحثين أن عددا كبيرا يقتنى أجهزة التكييف حيث أنهم « يحتاجون الى الشعور بالحماية والرغبة فى اغلاق النوافذ أثناء الليل عند نومهم حتى لا يهدد أمنهم أى شيء » (٢) . هذه بعض الأمثلة التى تدل على أن المستهلك يشتري السلعة لا من أجل قيمتها الوظيفية فقط ، بل من أجل مدى ما يدركه من أن اقتناء هذه السلعة سوف يشبع حاجاته الاجتماعية والنفسية والبيولوجية ، وهى إحدى الأسس الرئيسية فى سيكولوجية المستهلك .

نخلص مما تقدم الى أن سلوك المستهلك يتأثر الى حد كبير بحاجاته البيولوجية والاجتماعية والنفسية أكثر من المنطق فى اطار التحليل الاقتصادى .

(١) H. Henry ; Op. Cit. ; p. 73.

(٢) W. Tucker ; Op. Cit. ; p. 4.

ثانيا - السلوك الانساني :

من الدراسات السلوكية تتضح حقيقة هامة تلقى الضوء على دراسة السلوك الانساني وتفسيره ، وهى تتركز فى أن الانسان يمثل نظاما متكاملًا ، تتكون منه أجهزة متعددة يختص كل منها بأداء وظيفة محددة . ولذلك فإن السبيل العلمى لفهم السلوك وتفسيره هو عن طريق النظر الى جوانبه المختلفة فى آن واحد وعدم الاقتصار على دراسة بعض جوانبه دون الأخرى . ولقد اتضح من الدراسات السلوكية أن الانسان له دوافع متعددة ومعقدة ، وعلى الرغم من وجود صفات متماثلة فيما بين الأفراد جميعا الا أن هناك جانبا أساسيا من الاختلافات الفردية بينهم . وعلى هذا فأننا لا ننتوقع أن يتصرف كل الأفراد بنفس الطريقة أو السلوك استجابة لنفس المؤثر أو المثير . وعلى هذا فإن الأساس الأول لفهم السلوك الانساني هو تحليل ذلك السلوك لمعرفة الدافع أو الباعث عليه . ومن ناحية أخرى فالانسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن غيره من الأفراد ، لذلك كان من الضرورى أن نأخذ الاعتبار الاجتماعية فى الاعتبار عند تحليل سلوك الفرد (١) .

ونتيجة للبحوث فى مجال ديناميكية السلوك نفترض ما يأتى :

- ١ - السلوك الانساني سلوك هادف ، فلكل سلوك هدف يسعى الفرد الى تحقيقه ، وتحدد هذا الهدف حاجات الفرد البيولوجية والاجتماعية والنفسية .
- ٢ - السلوك الانساني سلوك مسبب ، فلا يوجد سلوك دون سبب ، وقد يكون السبب ظاهرا واضحا أو مخفيا غير ظاهر .
- ٣ - السلوك الانساني متعدد الأسباب ، فالحاجات الأساسية للانسان تتفاعل باستمرار داخل الفرد الذى يحاول أن يشبع بسلوكه أكبر عدد ممكن من حاجاته فى آن واحد .
- ٤ - كثيرا ما يلعب اللاشعور دورا هاما فى تحديد السلوك الانساني ، وعموما فإن الفرد لا يستطيع لأول وهلة تحديد الأسباب المتعددة لسلوكه .

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج . (القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨) ص ٢٤ .

٥ - السلوك الانسانى عملية مستمرة ، فليست هناك فواصل قاطعة تحدد بدء كل سلوك ونهايته . فكل سلوك جزء من سلسلة متكاملة مستمرة ومتغيرة تندمج حلقاتها باستمرار .

٦ - يشمل السلوك الانسانى الفرد ككل ، فهناك دائما عمليات متعددة تجرى داخل الفرد نتيجة للمؤثرات المتعددة التى تواجهه ، ومن شأن أى نشاط لى جزء أن يؤثر على الأجزاء الأخرى (١) .

٧ - الانسان عضو فى مجتمع كبير ، فهو يتأثر بطبيعة الثقافة والحضارة التى يعيش فيها ، ويصبح لتلك القوى الاجتماعية تأثير شديد على أساليب وأنماط السلوك التى يتبعها .

٨ - لكل فرد « شخصية » متميزة تختلف عنها فى غيره من الأشخاص ، وتلك الشخصية هى نتاج التفاعل بين حاجات الفرد ورغباته وخبراته والبيئة التى يعيش فيها . فقد يكون الفرد قلقا غير مستقر أو قد يكون طابع شخصيته التسلط أو العدوانية ، أو قد يصبح انطوائيا أو سلبيا . ويحدد ذلك النوع من الشخصية بعض أنماط السلوك الانسانى ويساعد على تفسير تصرفات الفرد (٢) .

ويتكون السلوك الانسانى من تلك الأفعال والاستجابات التى تحدث أثناء محاولة الفرد تحقيق أهدافه واشباع حاجاته . وفى سياق الحديث عن المستهلك ، نجد أن السلع والخدمات التى يعمل الناس للحصول عليها أو توفيرها هى عبارة عن الحوافز التى يدركون أنها تؤدى الى تحقيق حاجاتهم أو اشباعها . وإذا ما رجعنا الى التنظيم الهرمى للحاجات الذى وضعه « مازاو » وسبق مناقشته ، نجد أنه على قدر صحة هذا التنظيم الهرمى فمن المعقول أن نسلم بأن هذا التنظيم يتحكم فى سلوك المستهلك بدرجة معقولة ، بمعنى أن السلع والخدمات التى يسعى الناس للحصول عليها ترتبط بالحاجات المتضمنة فى التنظيم الهرمى للحاجات . وعلى ذلك نجد الشخص الذى يعانى الجوع يهتم أساسا بالحصول على الطعام . وعلى ذلك ، وبعد اشباع

(١) محمد اسماعيل يوسف ، سيكلوجية المستهلك ، ص ١٠ - ١١ .

(٢) سيد عبد الحميد مرسى ، العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج ، ص ٢٤ - ٢٥ .

الحاجات الأولية ، سيبحث الأفراد عن السلع والخدمات التي يدركون فاعليتها لاشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية التالية فى التنظيم المهرمى للحاجات ، كالحاجة الى الأمن والانتماء والاعتراف والتقدير وتحقيق الذات .

ثالثا - الإدراك :

ان استجابة الشخص للمثيرات والبواعث تقوم على أساس ادراكه للموقف بأكمله ، ومن ثم يقيم ما يدركه ثم يقرر ما يفعله وفقا لذلك . وقد يكون قراره عقليا (منطقيًا) أو انفعاليا . ومن العسير أن نعزل هذين المعيارين أحدهما عن الآخر فى الحياة الواقعية ، وغالبا ما نجد أن أغلب القرارات تتضمن بعضا من المنطق ومن الانفعال ، ولكن من الواضح أن القيم الانفعالية تسود فى معظم العلاقات التى يكونها الشخص ، سواء فى موقع العمل أو خارجه (١) ، ومن القول الشائع أن الشخص يقرر ما يثق فى صحته ، ثم يستخدم المنطق بعد هذا ليساند قراره .

ويدرك الشخص خبراته فى ظل اطار من العمل أو البناء التنظيمى . وليس هذا الاطار جامدا ولكنه متغير ، ولذا فأننا قد نجد شخصين لهما مداركات مختلفة لمجموعة واحدة من الحقائق . فكل منهما يدرك الحقائق من وجهة نظر اهتماماته وخلفيته ، وثقافته ، ومعتقداته ، ويميل الى أن يتغاضى عن أية تفاصيل لا تلتقى مع حاجاته الشخصية . ومن حيث العالم الطبيعى الملموس نجد أنه يمكن أن تتفق مداركات شخصين تقريبا ، ولكن نادرا ما تتفق مداركتهما بالنسبة للمواقف الاجتماعية .

ان للكيفية أو الطريقة التى يرى أو يدرك بها الأشخاص انفسهم والآخرين والسلع والخدمات المتاحة لهم لها تأثيرها القوى على سلوكهم كمستهلكين . وقد سبق الحديث عن البواعث أو الحوافز باعتبارها تلك الأشياء التى يدركها الناس لاشباع حاجاتهم . ان سلوك الفرد يتأثر بمدى ادراكه ما اذا كان شئ ما يشبع حاجاته أو لا يشبعها . وعلى ذلك فاذا أدرك شخص ما أن حصوله على سيارة أمريكية كبيرة من أحدث طراز سوف يشبع

(١) سيد عبد الحميد مرسى ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) ،
السلوك الانسانى فى العمل . (القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤) ،
ص ٧٣ - ٧٤ .

حاجته الى المكانة الاجتماعية ، فانه سيتصرف على هذا الأساس (وقد يسارع بشراء السيارة مهما كلفه ذلك) . على الرغم من أن مكانته لن تتغير فى نظر الآخرين بالطريقة التى يرغب فيها . والواقع أن الآخرين قد يدركون أو يفسرون هذا التصرف من جانبه كمؤشر أو دليل على سلوك حب الظهور » . ويمكن القول بأن مدركات الناس - بناء على ما سبق ذكره - تنبع من دوافعهم الفريدة وأطرهم المرجعية (١) .

وبالإضافة الى الجوانب الفردية للادراك ، فهناك أنماط معينة من العمليات الإدراكية التى تعمم فى مواقف مختلفة . ولبعض هذه العمليات لمراحل مختلفة من سلوك المستهلك . ففى الاعلان ، مثلاً ، نجد أن بعض جوانب أو ملامح الاعلان يدركها المستهلك باستمرار أكثر من غيرها . وفى تصميم المنتج ، نجد أن بعض الجوانب أو الملامح قد تدرك على أنها أكثر كفاية لاشباع حاجات معينة من غيرها .

رابعاً - التعلم :

يعتبر التعلم أحد العناصر الهامة التى تؤثر على سلوك الناس عندما يقومون بأدوارهم كمستهلكين . فالمعادن ، مثلاً ، هى مظاهر للتعلم . وعلى ذلك فبالقدر الذى يشتري به الناس السلع أو يحصلون به على الخدمات ، على أساس تعود ذلك ، فإن سلوكهم يخضع لعملية « التعلم » . وهناك جانب آخر لتأثير عملية التعلم على سلوك المستهلك ، وهو يتضمن تذكر الأفراد للمخبرات التى مروا بها بالنسبة لسلع أو خدمات معينة . فمثلاً ، اذا تعرض أحد المزارعين لصعوبات أثناء استخدام المحراث الميكانيكى فى الشتاء ، فإن هذه الخبرة قد تؤثر على اختيار نوع المحراث مستقبلاً . وبالإضافة الى ذلك فإن الناس يتذكرون (يسترجعون) الأشياء والموضوعات التى سبق لهم مشاهدتها أو قراءتها فى برامج التليفزيون أو الصحف أو المجلات أو غيرها من وسائل الاعلام .

وبالنسبة لموضوع التعلم فى مجال دراسة سلوك المستهلك نجد أن بعض الباحثين (٢) يلفتون النظر الى الفرق بين « التعرف أو التمييز »

(١) E. Mc. Cormick, and J. Tiffin : **Op. Cit.** ; pp. 544-545.

D. Lucas, and S. Britt ; **Measuring Advertising Effectiveness.** (New York : Mc. Graw-Hill, 1963).

و « التذكر أو الاسترجاع » . فالكثير من البحوث النفسية يشير الى أن الناس يميلون الى النسيان بسرعة ، وأن سرعة النسيان فى تزايد مستمر . ويرجع ذلك الى أن قياس التعلم (فى أوقات مختلفة) يعتمد على ما اذا كنا نقيس « التعرف » أو « الاسترجاع » (التذكر) . وفى بحوث دراسة المستهلك يقاس « التعرف » أساسا بأن يعرض على المستهلك موضوعات مع اعلانات وموضوعات فى المجلات ، أو ما أشبه ، ثم يوجه الى المستهلكين سؤال عما اذا كانوا يستطيعون معرفة الأشياء المعروضة التى سبق لهم مشاهدتها أو قراءتها أو ملاحظتها .

ومن ناحية أخرى فإن « التذكر » يقاس عادة من خلال سؤال المستهلكين ان يعيدوا تشكيل انطباعاتهم أو يدلوا بمعلومات عن موضوعات أو اعلانات سبق مشاهدتها أو اختيارها . ويشكل مثل هذا التساؤل عبئا كبيرا على ذاكرة المستهلك مما يدعو فى كثير من الأحوال الى استخدام مهارات « المقابلة الشخصية » للتغلب على هذه المشكلات . وتشير الدراسات فى هذا المجال الى أن « الاسترجاع » (التذكر) يضمحل فى خلال بضعة أيام ، بينما يظل « التعرف » مستمرا لمدة اسبوعين على الأقل (١) .

خامسا - التفكير والمنطق فى سلوك المستهلك :

يتأثر سلوك المستهلك أساسا بحاجاته النفسية والبيولوجية أكثر منه بالمنطق والتحليل العقلى للمواقف التى يشتري فيها حاجاته من السلع . ويجب ألا يفسر هذا على أن سلوك المستهلك « غير عاقل » أو أن سلوكه يكون نتيجة ومضات وقتية من المشاعر دون ضابط أو حدود معينة ، بل ما قصدناه هو أن سلوك المستهلك ينبغي أن يفسر ، ليس فقط فى اطار التحليل المنطقى الاقتصادى أو فى اطار استجابات المستهلك المظهرية نحو سلعة ما ، بل أيضا فى الاطار الأعم والأشمل ، وهو الاطار النفسى والاجتماعى الذى يتفاعل المستهلك من خلاله بناء على حاجاته ودوافعه النفسية والبيولوجية وقيمه ومبادئه ، وهو ما يمكن أن نطمئن الى واقعيته وتوافقه مع السلوك الفعلى للمستهلك .

ومما لا شك فيه أن ما ذكر يستلزم اضافة مداخل وفروض جديدة تطلبت بدورها استحداث وسائل جديدة تستكمل ما سبق استخدامه فى بحوث التسويق . فبعد معرفة نوعية الذين يقبلون على سلعة معينة أو يعرضون

(١) E. Mc. Cormick, and J. Tiffin ; Op. Cit. ; p. 546.

عنها وعددهم ، يتطرق البحث الى مشكلة « لماذا » يشترون أو لا يشترون .
واعتمد هذا الاتجاه فى وسائله وتفسيراته على تطور البحوث فى مجال
العلوم السلوكية ، وأصبح هدف هذه البحوث هو محاولة الوصول الى
العوامل الأساسية التى تؤثر على السلوك الفعلى للمستهلك (١) .

بعض الوسائل المستخدمة فى دراسة سلوك المستهلك :

فى خلال المراحل المختلفة لدراسة سلوك المستهلك يتم الحصول على
البيانات المتعلقة بالجوانب العديدة لسلوك المستهلكين واستجاباتهم . ومن
اهم هذه الجوانب جمع البيانات الخاصة باتجاهات المستهلك ، وآرائه ،
ودوافعه ، وقيمه ، وجوانب تفضيله ، وعادات الشراء ، وغيرها من المتغيرات .
ويؤدى الحصول على المعلومات عن جوانب المستهلك السابق ذكرها الى
تطوير أو تعديل المنتجات أو الخدمات بحيث تصبح أكثر كفاءة فى مواجهة
حاجات المستهلكين ، والى تنمية وسائل الاعلان وبرامجه بحيث تصبح أكثر
واقعية فيما تتعلق بحاجات المستهلكين .

وتتلخص الوسائل المستخدمة فى مثل هذه البحوث والدراسات فى
الآتى : ندوات المستهلكين ، والاستقصاءات ، والمقابلة الشخصية ، ووسائل
الملاحظة وسنناقش هذه الوسائل باختصار .

١ - ندوات المستهلكين :

فى بعض الأحيان تستخدم ندوات المستهلكين أثناء جمع البيانات لدراسة
سلوك المستهلك . وتختلف طريقة تطبيق الندوة وفقا للغرض المستهدف منها .
فأحيانا يتم جمع جمهور المستهلكين فى جماعة ، أو يتم التعامل معهم فرديا ،
أو الاتصال بهم هاتفيا ، أو ارسال خطابات لهم ، أو باية وسيلة أخرى .
وتستخدم هذه الندوات لأغراض عديدة ، مثل اختيار صيغة اعلان عن سلعة ،
والحصول على الرأى العام بشأن المنتجات ، ومعرفة تذوق المستهلكين لمنتجات
غذائية . وعند تقويم البرامج التليفزيونية تستخدم عينات من المشاهدين لهذا
الغرض . وقد يتم تجميعهم على هيئة ندوة . وتضم الندوة عادة عينة من
جمهور المستهلكين ، وغالبا ما تستخدم لأكثر من غرض .

٢ - الاستقصاءات :

تعتبر الاستقصاءات من الوسائل الشائعة فى بحوث سلوك المستهلكين وهنا توزع الاستقصاءات على عينة من جمهور المستهلكين لتعبئة البيانات الموجودة بها والرد على الأسئلة الواردة . وقد توزع الاستقصاءات عن طريق البريد ، أو بمعرفة مندوبين أو غير ذلك . وقد أشار بعض الباحثين الى أن الاجابة عن الأسئلة يمكن أن تتأثر بطبيعة الاستقصاء ونوع الأسئلة ، بما يتضمن اللغة المستخدمة وبدائل الاستجابات وترتيبها وغير ذلك من الخواص . فمثلا حصل أحد الباحثين على فروق ذات دلالة احصائية فى التفضيل من خلال تحليل نتائج تطبيق أحد الاستقصاءات فيما يتعلق بمواقف الطهى عندما قدم بدائل الاستجابات لفظيا أكثر من تقديمها بالصور (١) .

ومن أهم الاعتبارات التى تراعى عند اعداد الاستقصاءات هو شكل الأسئلة التى تتضمنها حيث ان هذا الشكل يؤثر على استجابة الفرد للسؤال ، مما يؤدى بدوره الى التأثير على تفسير نتائج الاستقصاء . وفى هذا المجال ينبغى أن يكون السؤال واضحا ولا يحتمل أكثر من معنى . وبالإضافة الى ذلك ، فانه ينبغى تجربة الاستقصاء على عينة صغيرة قبل استخدامه على نطاق واسع . وفى هذه الحالة من الضرورى أن يكون أفراد العينة الصغيرة من نفس نوع أفراد العينة التى سيطبق عليها الاستقصاء فى شكله النهائى .

٣ - المقابلة الشخصية :

هى إحدى الوسائل الأساسية التى تستخدم للحصول على معلومات عن المستهلكين ، وهى تنقسم الى الآتى :

(١) المقابلة المحددة :

فى مثل هذا النوع من المقابلة يتبع القائم بها اجراءات محددة سبق اعدادها . ويشبه هذا النوع من المقابلة الاستقصاء الى حد كبير فيما عدا توجيه الأسئلة شفويا . وتصاغ الأسئلة وتعد مسبقا بنفس الطريقة التى تصاغ بها فى الاستقصاء ، مع اختبارها مسبقا على عينة صغيرة قبل تطبيقها على نطاق واسع .

(١) J. Weitz ; «Verbal and Pictorial Questionnaires in Market Research». J. Applied Psychol., 1950, 34, 363-366.

(ب) المقابلة غير المحددة :

هى احدى طرق المقابلة التى تتميز بالمرونة ، وتستخدم للحصول على المعلومات من المستهلكين بما يعكس تأثير نوع معين من الاعلان على مشروعاتهم . وحيث ان كثيرا من المستهلكين يعملون الى أن يعتبروا قراراتهم بالنسبة لمشروعاتهم من شئونهم الشخصية ، فقد اتضح أنه لا جدوى من سؤالهم عن مدى تأثير اعلان معين على قراراتهم الشرائية . وعلى هذا الأساس فان « جالوب » (١) استخدم مدخلا للمقابلة يبدأ من عملية الشراء ثم يسترسل الى الاعلان . وهنا يعمل القوائم بالمقابلة على تشجيع المستهلك حتى يسترجع (يتذكر) الظروف التى أدت الى شراء سلعة معينة ، ثم ذكر تفاصيل عن الاعلانات التى تكون قد قامت بدور فى اختياره للسلعة التى اشتراها .

(ج) المقابلة المتعمقة :

هى نوع آخر من المقابلة التى تستخدم بغرض الاستبصار فى الدوافع الانسانية للمستهلك بالنسبة لاستخدام السلع أو المنتجات وتستخدم المقابلة المتعمقة لاستدعاء أو استخراج الدعاى الحصر من جانب المستهلك . ويتركز دور القوائم بالمقابلة المتعمقة فى تنمية علاقة ودية مع الفرد ، وفى بدء المقابلة بطريقة عامة دون تحديد ، وتشجيع الفرد للتعبير عن أفكاره ومشاعره بحرية . وفى هذه الحالة يقرر المستهلك الاتجاه الذى تسير فيه المقابلة وما تتضمنه ، وهى أشبه ما تكون بالمقابلة غير المباشرة « فى الارشاد النفسى » . ويقترح أحد الباحثين (٢) أن تستخدم المقابلة المتعمقة فى الظروف الآتية :

١ - عندما تكون البيانات المنشودة غير حاضرة على المستوى المنطقى أو الشعورى .

G. Gallup ; **Activation : A Major Development in** (١)
Advertising Research. (Princeton, N. J. : Gallup and Robinson,
1957).

E. Dichter ; «Toward an Understanding of Human (٢)
Behavior ;» in F. Ferber, and H. Wales (eds.) ; **Motivation and
Market Behavior.** (Homewood, Ill. : Irwin, 1958).

٢ - عندما نتعامل مع الميكانيزمات السيكلوجية وليس مع مجرد السبب والأثر (النتيجة) .

٣ - عندما تكون الفرصة متاحة للمستهلك ليستغرق بعض الوقت بين وقت فهمه للسؤال الى وقت الرد عليه .

ومن مزايا أسلوب المقابلة عموما الحصول على بيانات من أكبر عدد ممكن من العينة الجارى مقابلتها مما يصل الى نسبة ٩٥ فى المائة من العينة ، مما يزيد كثيرا عن نسبة ما نحصل عليه من الاستقصاءات المرسلة بالبريد ، هذا بالاضافة الى ما تتميز به المقابلة من تنمية جو ودى بين المقابل والمستهلك مما يساعد على فهم الموضوعات والتعمق فى مناقشتها والاهتمام بها لفترة طويلة . وتساعد مثل هذه العلاقة على توضيح بعض الأسئلة مما يؤدى الى الحصول على معلومات دقيقة . وفى حالة استخدام المقابلة غير المحددة « والمقابلة المتعمقة » يمكن الحصول على بيانات وانطباعات يتعذر الحصول عليها من خلال « المقابلة المحددة » أو الاستقصاءات .

ومن ناحية أخرى فان المقابلة تستغرق وقتا طويلا وتكاف جهدا وتكاليف مما يجعل استخدامها مقصورا على عدد محدود من الأفراد ، على عكس ما يحدث عند استخدام « الاستقصاء » . هذا بالاضافة الى انتقاء القائمين بالمقابلة وتدريبهم ، مع احتمال التعرض للمخاطرة بأن يكون المقابل متعيزا لآراء معينة مما يؤدى الى نتائج غير واقعية .

٤ - الوسائل الاسقاطية :

الاسقاط هو حيلة عقلية ينسب فيها الشخص بطريقة لا شعورية بعض المشاعر أو الأفكار أو الرغبات أو الصفات الانفعالية الى أشياء أو أشخاص أو مدركات فى البيئة المحيطة به ، أى أنها انعكاس لما يدور داخل النفس على المدركات الخارجية . وتتركز فكرة الاختبارات الاسقاطية حول تقديم موقف غامض غير مكتمل الى الفرد ويطلب منه أن يستكمله . وليست هناك اجابات صحيحة وأخرى خاطئة فى هذه الاختبارات ، وبعضها قابل لأن تعالج استجابته كميًا ، والبعض الآخر يتطلب مهارة فنية ، وكفاءة عالية لتطبيقها وتفسير نتائجها . ومن أكثر هذه الوسائل استخداما فى بحوث سلوك المستهلك تكميل الجمل وتلاوة القصص والتعليق على الرسوم الكاريكاتيرية .

وفى اختيار تكميل الجمل يقدم للفرد مجموعة من الجمل الناقصة تدور حول مشكلة معينة أو منتج معين ويطلب منه اكمالها بأول كلام يتبادر الى ذهنه وفى احدى الدراسات طلب من أصحاب السيارات اكمال الجمل الناقصة الآتية :

--- درجة الأوكتين العالية في البنزين تعطى ٠٠٠٠٠

— البنزين الجيد

سیارتي يلزمها

ومن تحليل مضمون الاستجابات المكتملة لهذه الجمل وغيرها من مثيلاتها فى الاختبار المستخدم أمكن معرفة أن أصحاب السيارات يؤمنون بأن قوة السيارة فى الماكينة (الموتور) وليس فى نوع الوقود المستخدم ، بل أن الكثيرين منهم لا يعرفون كيف يميزون بين أنواع الوقود المختلفة (١) .

ومن الوسائل الاسقاطية المستخدمة أيضا أن يطلب من المستهلك أن يكتب أو يسرد قصة حول صور ذات صلة بموضوع معين . ففى دراسة عن التدخين عرضت على المستهلكين صورة ولد صغير يقف بجانب رجل ، وقيل لهم ان الولد يطلب من أبيه أن يسمح له بالتدخين . وقد طلب من جمهور المستهلكين أن يصفوا أنفسهم مكان الأب ، ويكتبوا ماذا عساهم أن يقولوا تعليقاً على الصورة . وتبين من تحليل الاجابات أن هناك أربع اتجاهات رئيسية تجاه هذا الموضوع فى المجتمع الذى طبقت فيه التجربة :

- (أ) أن التدخين عادة سيئة لها نتائجها الخلقية
- (ب) أن التدخين أسوأ إذا قام به طفل صغير
- (ج) أن التدخين ممنوع على غير الناضجين
- (د) قليل جدا من الناس يمتدح عادة التدخين

۵۔ وسائل آخری :

على الرغم من أن الوسائل السابق مناقشتها هي الأكثر استخداما في دراسة سلوك المستهلك ، فإن هناك بعض الوسائل الأخرى التي تستخدم

H. Henry ; **Op. Cit.** ; p. 37.

(1)

لأغراض معينة • فهناك بعض الأجهزة مثل « الكاميرات » المخصصة لتسجيل حركات العين عندما ينعم الفرد بالنظر فى بعض الاعلانات أو على شاشة التلفزيون عند ظهور برنامج اعلانى عن سلعة معينة أو غير ذلك من المثيرات البصرية • وهناك بعض الأجهزة التى يستخدمها الأفراد ليسجلوا عليها بسرعة ما يفضلونه أو ما يودون شراؤه أو آراءهم عن أنواع التعبئة الملائمة • وبالإضافة الى ذلك فهناك وسائل الملاحظة لمراقبة سلوك المستهلك فى المواقف الطبيعية ، اما عن طريق ملاحظين أو باستخدام آلات التصوير •

وبالنسبة لاختيار أذواق المستهلكين ورغباتهم • فهناك وسيلتان شائعتان هما اختبارات التذوق الثلاثية ، واختبارات التفضيل الثنائية ، وتستخدم الاختبارات الثلاثية لتحديد ما اذا كان منتج غذائى معين يمكن تمييزه من حيث التذوق عن غيره • ولهذا الغرض يقدم للمستهلك عينتان من منتج واحد وعينه من منتج آخر ، ويطلب منه أن يحدد من خلال تذوق العينات العينة التى تختلف عن باقى العينات • وفى « الاختبار الثنائى » تقدم عينتان لمواد غذائية متجانسة للمستهلك ويطلب منه تحديد النوع الذى يفضل من خلال التذوق • ويلاحظ أن عملية التفضيل للمستهلكين تتأثر بعوامل مختلفة عن المتصورة بالاختبار مثل تأثير « الماركة » المألوفة للمستهلك والتعبئة المزخرفة أو الذكوة (الطعم) اللذيذ •

بعد أن ناقشنا أهم الوسائل المستخدمة فى دراسة المستهلك أو جمع البيانات عنه ، يبدو من المفيد أن نوجه النظر الى بعض الاعتبارات التى تؤثر على صحة البيانات التى نجمعها عن المستهلك ومدى صلاحية هذه البيانات والنتائج للتعميم على جمهور المستهلكين بصفة عامة ••• ومن هذه الاعتبارات مدى كفاءة الوسيلة المستخدمة والعناية باعدادها واختيارها قبل التطبيق وخاصة فى حالة الاستقصاء والمقابلة • هذا بالإضافة الى توفر الأخصائيين المؤهلين المدربين على تطبيق هذه الوسائل وتحليل نتائجها •

والاعتبار الثانى يختص بالعينة التى يطبق عليها البحث • فاختيار هذه العينة له أهمية كبيرة بحيث تكون ممثلة لجمهور المستهلكين حتى يمكن تعميم نتيجة البحث على المجموع • فعند دراسة سلوك المستهلك ، يضع الباحث تصورا معيناً عن جمهوره • وقد يمثل الجمهور سكان مدينة بأكملها ، الا أنه يتكون من نوعيات محددة ، مثل ربات البيوت ، أو أصحاب السيارات أو العائلات ذات الأطفال ، أو المسنين ، أو مشاهدى برامج التلفزيون مثلاً •

وأيا كان جمهور المستهلكين ، فهناك طريقتان شائعتان لتحديد العينة • واحدة هذه الطرق هي « العينة العشوائية » ، والثانية هي « العينة الطبقية » •

وعند استخدام الطريقة العشوائية يتم اختيار العينة بحيث تكون الفرصة متاحة لكل فرد من جمهور المستهلكين حتى يدخل فى الاختيار • وعند استخدام العينة الطبقية يبدأ الباحث أولاً بتصنيف جمهور المستهلكين على أساس خواص أو متغيرات محددة مثل السن أو الجنس أو الحالة الاجتماعية أو التعليم أو المستوى الاقتصادي ، يوحد أفراد الجمهور حسب هذا التصنيف • ثم تبدأ عملية اختيار عشوائيه فى اطار كل مجموعة مما تم تصنيفه وعلى الرغم من الدقة التى يتم بها اختيار العينة بحيث تكون ممثلة لجمهور المستهلكين ، فانه ينبغى اتخاذ الحيطه والحذر قبل التعميم على جمهور المستهلكين بصفة عامة •

عملية اتخاذ المستهلك للقرار :

عندما يبدأ المستهلك فى اتخاذ قراره ، فانه لاشك يتأثر بعوامل عديدة مثل الدوافع والادراك والتعلم التى سبق مناقشتها • ويشير أحد الباحثين الى أن المستهلك بصفة عامة يتميز بالحساسية ، على الرغم من توافر السلوك المدفع لديه (١) • وعند مناقشة عملية اتخاذ القرار يمكن التمييز بين المواقف التى يتخذ فيها المستهلكون قرارات حقيقية واقعية وتلك التى يتصرفون فيها بطريقة أوتوماتيكية عفوية • وتشير الدراسات والبحوث الى أن المستهلك لا يعتبر أن كل فعل يقوم به يثير مشكلة مما يستلزم التروى ودراسة البدائل وتقييمها ووضع الحلول لها • وبالأحرى فان المستهلك يتصرف كما اعتاد فى الظروف الأخرى المماثلة ، انطلاقاً من مفهوم عملية التعلم • ومن ناحية أخرى فهناك ظروف ومواقف تحتم اتخاذ قرارات حقيقية أصيلة ، مع وضع البدائل المختلفة موضع الاختبار والتقييم ، وتتخذ مثل هذه القرارات عندما يستلزم الموقف دفع مبالغ كبيرة فى احدى السلع النادرة ، والتى لم يسبق للمستهلك

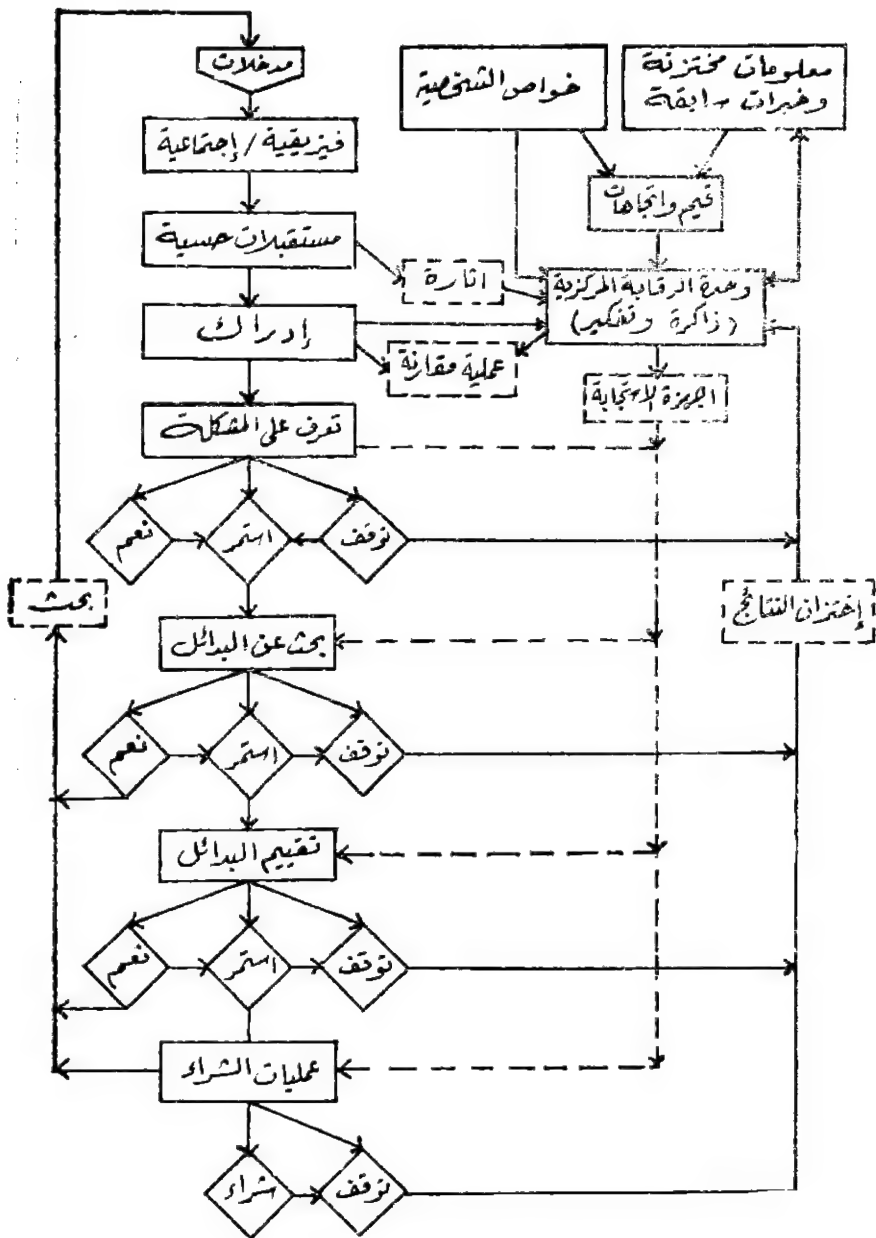
G. Katona : **Psychological Research in Consumer** (١)
Behavior. (Ann Arbor, Mich.; The foundation for Research in
Human Behavior, 1962).

أن خبرها من قبل بدرجة كافية ، أو عند الاقبال على شراء أحد المنتجات للمرة الأولى ، أو فى حالة تعرضه لظروف غير عادية . ومما لاشك فيه أن الجهود التى تبذلها الحكومات والهيئات الرسمية لتعلم المستهلكين وتوجيههم لها تأثيرها على اتخاذ المستهلك للقرارات الحقيقية الأصلية باستغلال وسائل التوعية والاعلام المختلفة .

وفى هذا المجال يقدم لنا « انجل وزملاؤه » (١) نموذجا لاتخاذ القرار من جانب المستهلك لشرح الطريقة التى يسلك بها الناس فى الواقع الفعلى كما هو موضح فى الشكل رقم (٤٣) . وقد يبدو الشكل معقدا بعض الشيء ولكنه فى الواقع ليس معقدا كما قد يبدو . ويشير « انجل وزملاؤه » الى « وحدة الرقابة المركزية » باعتبارها « مركز الرقابة السيكلوجيه » حيث تتضمن كلا من الذاكرة - وأساسيات التفكير والسلوك . وعناصر التكوين النفسى للفرد - التى تتكون من خواص الشخصية ، والمعلومات المخزنة ، والمخبرة السابقة ، والقيم والاتجاهات . تتفاعل جميعها لتقدم أساسا لجهاز الاستجابة للفرد ، وهو عبارة عن الاستعداد للتفاعل أو السلوك بطريقة ما . وهناك العديد من « المدخلات » الناتجة عن البيئة (فيزيقية واجتماعية) التى تقع على « المستقبلات الحسية » للفرد . ويجب توافر مثيرات - خارجية تعمل كمدخلات وداخلية تؤدى الى الشعور بعدم الارتياح - حتى يحدث السلوك المرتقب من الفرد .

وبمجرد استثارة الفرد فانه يدرك أو يقدر المدخلات الخارجية ويختار من بينها ما يشبع حاجاته ودوافعه . وتتضمن هذه المرحلة الادراكية عقد مقارنات فيما بين المدخلات والمعلومات المخزنة فى الذاكرة . وقد تكون نتيجة هذه المقارنة أن « يتعرف الشخص على مشكلة ما » ، مما يؤدى بدوره الى سلسلة من العمليات المتتابعة ، وبصفة خاصة « البحث الخارجى عن البدائل » ، « وتقييم البدائل » ، « والشراء » الفعلى لاحدى السلع . وفى كل مرحلة من هذه المراحل قد يندمج الفرد فى احدى العمليات السابق ذكرها (كالبحث عن البدائل) ، ثم ينتقل الى المرحلة التى تليها (استمرار) أو قد يوقف العملية (توقف) . وفى جميع هذه الحالات تتأثر القرارات بمدى « الاستعداد للاستجابة » ، والخبرات السابقة للفرد المخزنة فى ذاكرته ، مما قد يؤدى الى تعديل سلوكه .

J. Engel, et. al. ; **Consumer Behavior.** (New York : (١)
Holt, 1968), Ch. 3.



شكل رقم ٤٣ - نموذج لإتخاذ المستهلك للقرار

دراسة سلوك المستهلك فى الترويج

الترويج جزء هام من استراتيجية التسويق ، ويشمل أوجه النشاط المتعددة للدعاية الخاصة بالسلعة من اعلان أو أنشطة شخصية لزيادة البيع ، ويفترض فى هذا المجال وجود خطة متكاملة تشمل أوجه نشاط مخدّرة بعناية تساعد على وصول السلعة الى المستهلك . ويمكن أن ننظر الى الترويج على أنه محاولة من جانب البائع أو مندوب البيع للتأثير على سلوك المستهلك بما يؤدى الى تفضيله لسلعة أو خدمة معينة واقباله عليها (١) .

ولما كان الترويج هو أساسا الترجمة العملية لنتائج بحوث التسويق ، فقد تأثرت وسائله وعملياته وتطورت فى نفس الاتجاهات التى تطورت اليها بحوث التسويق . وفى اطار النظريات الاقتصادية انحصر نشاط الترويج فى اطار المنافسة السعرية ، وفى محاولة اقناع المستهلك بالمواصفات الموضوعية للسلعة وبعض الفروق التى تميزها عن غيرها . وعلى هذا فقد كان التركيز فى الترويج على الاقناع المنطقى للمستهلك بناء على الاعتقاد السائد لدى المنتجين بأن أهم ما يميز منتجاتهم فى نظر المستهلك ويساعد على تزويجها هو مواصفاتها الموضوعية ومميزاتها الفنية . والواقع أن الاقتصاديين المعاصرين يقللون كثيرا من أهمية هذه المنافسة فى ظل المنافسة الاحتكارية واختفاء المنافسة السعرية الكاملة التى تسود النظام الرأسمالى المعاصر (٢) .

ويمكن القول بأن التطور الكبير فى تكنولوجيا الصناعة وأدواتها ، وتحديد المواصفات الدقيقة ، أدت الى تطابق المواصفات الموضوعية للسلع المتنافسة وخاصة من ناحية الجودة ، بحيث لم يعد هذا عاملا مميزا فى نظر المستهلك بين سلعة وأخرى ، هذا بالإضافة الى أن السعر لم يعد العنصر المحدد للسلوك ، كما أوضحت البحوث أن انماط اختيارات المستهلك لا يحكمها قانون منطقى معين ولا تتصف بالاستقرار أو الاستمرار (٣) . فالمستهلك لا يرى السلعة شيئا مجردا فى اطار المواصفات الموضوعية التى يحاول المنتج اقناعه

(١) W. Taylor, and R. Shaw ; **Marketing : An Integrated Analytical Approach.** (Cincinnati, Ohio : South-Western Publishing, 1961), p. 337.

(٢) محمد اسماعيل يوسف ، **سينكولوجية المستهلك** ، ص ٢٣ - ٢٤ .

(٣) W. Taylor, and R. Shaw ; **Op. Cit.** p. 72.

بوجودها ، بل انه يحكم على هذه السلع فى اطار مجاله النفسى ، كما أن الصورة التى يدركها للسلعة تعتمد اعتمادا كبيرا على مفاهيم ذاتية فى اطار حاجاته البيولوجية والاجتماعية والنفسية .

ويبدو من المفيد فى هذا المجال أن نشرح مفهومنا شائعا فى مجال الترويج وهو « صورة السلعة » وأهميته فى سياسة الترويج .

صورة السلعة :

من شأن دراسات سلوك المستهلك - وعلى الأخص بحوث الدافعية - أن تفيدنا فى دراسة العلاقة أو التفاعل بين شخصية المستهلك و « شخصية السلعة » . والمقصود « بشخصية السلعة » تلك الصورة النفسية التى يدركها المستهلك عن السلعة ويخزنها فى نفسه ، وهى تشمل كل الاتجاهات والمعانى والمشاعر النفسية التى يحملها المستهلك لسلعة ما وترتبط بها فى ذهنه (١) . وتتحدد هذه الصورة بالموصفات الموضوعية الوظيفية للسلعة ، وكذلك باتجاهات المستهلك ومشاعره نحوها . فليست السلعة فى نظر المستهلك شيئا مطلقا مجردا ، بل هى رمز ظلال مختلفة من المعانى غالبا ما تقع فى ذهن المستهلك وليس فى السلعة ذاتها (٢) . ويجب ألا يفسر هذا على أنه استبعاد لكل تفكير أو سلوك منطقى فى حياتنا ، بل ينبغى أن يفسر على أساس أن التفكير والسلوك المنطقى يلعب دورا ثانويا فى التأثير على سلوك المستهلك عند الشراء .

وتؤثر الصورة النفسية للسلعة وما يقترن بها من اتجاهات ومشاعر - ومعانى على سلوك المستهلك تجاه السلعة طبقا لما يدركه فيها من أبعاد تتفق مع الصورة التى يود أن يحصل عليها أو تختلف عنها . فقد وجد بالتجربة أنه حتى فى حالة المنتجات الأساسية كالسلع الغذائية ، يتوقف ما يختاره منها على استجابتنا للصورة النفسية التى ندركها لكل منها . وفى تجربة أخرى وجد أن كثيرا من المدخنين ومعتادى شرب القهوة ، عندما عصبت أعينهم ، لا يستطيعون التمييز بين أنواع السجائر التى يدخنونها أو أصناف البن التى

H. Henry ; Op. Cit. ; p. 25.

(١)

P. Martineau ; Op. Cit. ; pp. 54-56.

(٢)

صنعت منها القهوة • ذلك على الرغم من اصرارهم وتمسكهم بنوع معين منها وتفاخرهم بقدرتهم على التمييز الدقيق بين طعم أو نكهة كل منها (١) • ويوضح هذا أن تفضيلهم أو ولائهم لنوع معين دون آخر يتوقف على الصورة التي يدركها كل منهم للسلعة وبناء على ما يضيفه هو عليها من خلال هذه الصورة من صفات ذاتية •

صورة السلعة وسياسة الترويج :

لاشك أن أهم الأسس في سيكولوجية البيع هو « أن نبيع بالطريقة التي يجب أن يشتري بها الناس » (٢) وينطبق هذا على سلوكنا في بيع أفكارنا أو سلعنا للغير إذا ما أردنا فعلا أن نؤثر على سلوكهم ، وبمعنى آخر - ينبغي أن نبرز لهم أفكارنا أو سلعنا بالصورة التي يحبون أن يشتروا بها •

ولما كان الترويج بصورة مختلفة هو محاولة التأثير على سلوك المستهلك في اتجاه متحيز للسلعة أو للصورة التي يدركها لهذه السلعة ، فيجب إذن أن نخاطب في المستهلك مشاعره وأحاسيسه واتجاهاته وما يرتبط في نفسه بالسلعة التي نريد ترويجها • وقد انعكس هذا الاتجاه في تطوير وسائل الترويج وخاصة في الاعلان • فالمنتج الذي يركز ترويجه لسلعته على الاسلوب المنطقي بإبراز المواصفات الفنية والموضوعية لهذه السلعة ، انما يحدث « شخصية لسلعته » في اطار موضوعي جامد ، قد لا يلقي الاقبال المتوقع من المستهلك ، كما أنه يواجه احتمال قيام منافسة بتقديم المميزات الموضوعية لسلعته ، أو على الأقل ادعاء توافرها فيها •

ان شخصية أو صورة السلعة التي تخاطب مشاعر المستهلك وأحاسيسه واتجاهاته والتي تتكون في حدود المواصفات الذاتية التي يضيفها هو على السلعة ، يصعب جدا تقليدها أو مطابقتها • مثال ذلك نجد أن السيارات

D. Harris : «Predicting Consumer Reaction to (١)
production Design.» **J. Advertising Research**, June, 1964, 4, 34-37.

M. Hattwick ; **The New Psychology of Selling**. (٢)
(New York : Mc. Graw-Hill, 1960), p. 17.

الفاخرة مثل « الكاديلاك » أو « الرولنزرويس » ، لكل ما تحمله من معان ومشاعر لدى المستهلكين ، فانه يصعب جدا على أى منافس أن يؤثر على سلوك مشتريها تجاهها بمجرد انتاج سيارات بنفس المواصفات الموضوعية أو الفنية .

وكل انسان يعكس فى سلوكه شخصيته وحاجاته ودوافعه ، ولذا فان كل مستهلك باقتنائه لسلعة ما يبرز جانبا من شخصيته وحاجاته فقد يشتري أحدا سلعة معينة بثمن مرتفع من متجر معين ، ويعرض عن شرائها من متجر آخر بثمن أقل لأن الصورة النفسية التى يتمتع بها المتجر الأول قد تبعث الثقة فى نفس المستهلك أو تتفق مع الصورة النفسية التى يرغب هو فى الانتماء إليها .

ويتطلب بناء صورة نفسية مناسبة الدراسة الشاملة لسلوك المستهلك وحاجاته ودوافعه ، والتخطيط الطويل لعرض السلعة وإبرازها بالصورة التى تثير اهتمامات المستهلك وتخطب دوافعه ، وتثبت هذه الصورة وتدعيمها فى ذهنه باستمرار مع استخدام كل وسائل الترويج الممكنة .

وتتضمن الدراسات الموجهة للتعرف على صورة السلعة أو الخدمة دائما محاولة الوصول الى الاتجاهات والمشاعر التى ترتبط بالسلعة فى ذهن المستهلك ، وإلى الظلال المختلفة للمعانى التى يحملها المستهلك للسلعة وما يضيفه عليها من صفات ذاتية . فبالإضافة الى المداخل المنطقية - كان يطلب من المستهلك أن يقارن بين السلعة والسلع المماثلة على أساس مقاييس وأسرات للتعرف على ما يدركه المستهلك من الصفات الموضوعية للسلعة - يهتم البحث بدراسة المعانى الديناميكية التى يسبغها المستهلك على السلعة عن طريق التعمق فى السُّؤال عنها وعن بعض المشاعر الغامضة حول السلعة ، التى قد لا يبدو واضحا لأول وهلة مدى ارتباطها بصورة السلعة فى ذهن المستهلك . وفى هذا المجال تستخدم وسائل عديدة . ففى أحد البحوث (١) التى طبقت فى بعض شركات الطيران استخدم استقصاء للتعرف على أهم جوانب تفضيل الركاب لما تقدمه الشركة من خدمات ، واتضح من البحث ما يأتى :

R. Blackwell, J. Engel, and D. Kollat ; Cases in (١)
Consumer Behavior. (New York : Holt, 1969), pp. 94-102.

بمقارنة شركة الطيران « ١ » مع شركات الطيران الأخرى :

الخدمات الأقل نسبيًا	الخدمات الأعلى نسبيًا
— الأمن •	— توفر الخطوط للمسافر •
— الالتزام بالمواعيد •	— سفريات شاملة •
— خدمات المضيفات •	— الحجز والشحن •
— الطعام الجيد أثناء الرحلات •	— رعاية الأطفال •
— تقديم المعلومات للمسافرين •	— خدمات المطار •

ومما لا شك فيه أن لهذه المعلومات أهميتها للإدارة العليا للشركة مما يساعد على تحسين مستوى الخدمات ، بما يحقق حاجات جمهور المسافرين •

سيكلوجية الاعلان

يلقى الاعلان اهتماما بالغاً من البحث والدراسة لتوضيح مدى قيمته كوسيلة من وسائل الاتصال بالمستهلك • وقد أجرى قياس أثر الاغراء فى توجيه انتباه المستهلك وأثر التعرف والاستدعاء وما أشبه • وكان القياس اما فى المجال الطبيعى للحياة أى فى الواقع الفعلى - أو فى بحوث معملية بالمختبرات • وفى النوع الأول جرت دراسات لتحديد أثر وسائل الاعلان المختلفة على المستهلك • أما البحوث المعملية فكان لها فائدتها بنسوع خاص فى معرفة مدى قيمة المحتوى والصيغة المترابطة للاعلان قبل البدء فى الحملة الاعلانية (١) •

ان الرسالة الاعلانية الجيدة ، باعتبارها وسيلة اتصال بين المعلن وجمهوره ، ينبغى أن تصل الى جمهور المستهلكين بالأسلوب اللائم الذى

(١) جيلفورد ، ميادين علم النفس النظرية والتطبيقية (ترجمة باشراف يوسف مراد) ج ٢ (القاهرة ، دار المعارف ١٩٦٩) ف ٢٠ •

يتطور مع حاجاته ومطالبه كى يتقبلها بنفس راضية • وعلى ذلك ينبغى أن يدرك مصمم الاعلان دوافع السلوك السائدة لدى الجمهور ، دون أن يقتصر على الدوافع الفردية التى يختص بها مجموعة محدودة من الأفراد ، وهذا ما يركز على الدوافع الفردية التى يختص بها مجموعة محدودة من الأفراد ، وهذا ما يؤكد أن يلم مصمم الاعلان بمبادئ العلوم السلوكية وتطبيقاتها فى دراسة سلوك المستهلك (١) •

وعلم النفس ، وهو أحد العلوم السلوكية ، يدرس سلوك الانسان ويحاول وصفه وتفسيره من أجل التعرف على حقيقة دوافعه ، فاذا عرف الدافع أمكن تفسير السلوك الناتج عنه والتنبؤ بالأفعال التى سوف يقوم بها الانسان مستقبلا • ولهذا الأمر أهميته فى مجال الاعلان حتى تحقق الرسالة الاعلانية الآثار والأهداف المنشودة •

ويمكن أن نلخص أهم الأسس المتعلقة بالدوافع والسلوك فيما يأتى (٢) :

١ - كل سلوك مسبب أو ينشأ عن دافع ، وقد يكون الدافع شعوريا أو لا شعوريا • ويستهدف كل سلوك تحقيق غرض معين •

٢ - هناك العديد من الدوافع والدوافع الداخلية التى توجه السلوك الانسانى نحو المحافظة على الحياة والاستمرار •

٣ - الانسان عضو فى مجتمع كبير ، واذن فهو يتأثر بطبيعة البيئة والثقافة التى يعيش فيها ، ويصبح لتلك القوى الاجتماعية تأثير شديد على أساليب وأنماط السلوك التى يتبعها •

٤ - فى ذات الوقت نجد الفرد يخضع لتأثير الجماعات الصغيرة التى ينتمى اليها كالعائلة والأقارب وجماعات الأصدقاء وجماعات العمل ،

(١) محمود عساف ، أصول الاعلان (القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٩) ص ١٢٧ •

(٢) سيد عبد الحميد مرسى ، العلوم السلوكية فى مجال ادارة الانتاج • ص ٢٤ - ٢٥ •

فلكل من تلك الجماعات عاداتها وتقاليدها التي تؤثر على تفكير الفرد وتحدد له أنماط السلوك التي ينبغي عليه أن يتبعها حتى يستمر في الاحتفاظ بعضوية تلك الجماعات .

٥ - لكل فرد شخصية متميزة تختلف عنها في غيره من الأشخاص ، وهي نتاج لتفاعل حاجات الفرد ورغباته والبيئة التي يعيش فيها .

٦ - هناك أنماط معينة من السلوك تنمو بحكم الانتماء الى بيئة معينة ، فنجد مثلا سكان الريف أو البادية يختلفون في سلوكهم عن سكان المدينة .

والدوافع الفطرية أو المكتسبة هي التي توجه الفرد الى أن يسلك سلوكا معينا ، « والدوافع الفطرية » هي التي يولد الفرد مزودا بها دون أن يعلمه أيها أحد . أما « الدوافع المكتسبة » فإنها تنشأ لدى الفرد نتيجة للخبرة والتعلم والتفاعل مع البيئة . وسنناقش أثر كل من الدوافع الفطرية والمكتسبة على الاعلان .

فمن بين « الدوافع الفطرية » القابلة للاستهواء والمشاركة الوجدانية والمحاكاة (التقليد) واللعب . وتتميز الثلاث الأولى بأنها دوافع فطرية اجتماعية حيث تعمل على تقوية الروابط الاجتماعية وتدعيم التفاهم بين الأفراد . وتمكن لمصمم الاعلان أن يستثير هذه النزعات (الدوافع) الفطرية في الاعلانات التي يصممها حتى تحقق النجاح في بلوغ أهدافها .

فلكى تستثار القابلية للاستهواء عند الجماهير ، يفضل أن يورد مصمم الاعلان شهادات أو خطابات يشار الى أنها مرسلة ممن سبق أن استخدموا السلعة واستفادوا منها ، مما يؤدي الى أن ينزع غيرهم من قراء الاعلان أو المستمعين اليه أو المشاهدين له الى شراء السلعة . وينبغي أن تكون الشهادة حقيقية صادرة عن أناس لهم وجود يفضل أن يكونوا معروفين للجمهور ، ولهذا تستخدم أحيانا في الاعلان صور الأشخاص وصورة من الخطاب بتوقيعهم حتى لا يساور الشك الجمهور في صحة الاعلان .

وفي بعض الحالات يبرز مصمم الاعلان أثر السلعة أو الخدمة على جمهور المستهلكين ويوضح في الاعلان ما يعتمل في نفوسهم على شكل تعبيرات

صوتية أو حركية ، الأمر الذى يدفع قراء الاعلان أو مستمعيه الى الرغبة فى مشاركة هؤلاء فى الأثر النفسى الناجم عن الحصول على السلعة أو الخدمة . وفى هذا المجال يتضح فائدة أن يقترن الصوت بالصورة فى الاعلانات التليفزيونية مثلا .

وقد يتضمن الاعلان مسابقة للقراء أو المستمعين أو المشاهدين تقتضى منهم بذل مجهود ذهنى للاشتراك فيها ، وبهذا تستثار عندهم الرغبة فى اللعب . وفى مثل هذه الحالة ينبغى أن يكون موضوع المسابقة على علاقة وثيقة بالسلعة أو الخدمة المعلن عنها ، وأن يكون موضوع المسابقة شيقا حتى لا يشعر الفرد بالملل ، ولا يحتاج الى جهد كبير حتى لا يشعر المشاهد أو المستمع أو القارئ بالعجز وينصرف عن المسابقة .

وبالنسبة للدوافع المكتسبة ، فيمكن القول بأن وجود الفرد فى بيئة ما واتصاله المستمر بالمجتمع والتفاعل معه ، يؤدى الى أن يكتسب خبرات جديدة عن طريق التعلم والممارسة والخبرة ، مما ينشأ عنه تعديل استعدادات الفرد وميوله وتنظيمها . والدوافع المكتسبة قد تكون شعورية أو لا شعورية . فالشعورية هى التى يدرك الفرد طبيعتها ووجودها ، وبذا يستطيع أن يحدد الصلة بينها وبين السلوك الصادر عنها ، ومن أمثلتها « العواطف » . أما الدوافع اللاشعورية فهى التى لا يظن الفرد الى طبيعتها أو وجودها ، مثل « الحيل العقلية اللاشعورية » .

ونظرا لأهمية « العواطف » فى تشكيل سلوك الأفراد ، ينبغى أن يضع مصمم الاعلان فى اعتباره العواطف المختلفة لجمهور المستهلكين للسلعة أو الخدمة التى يعلن عنها ، بحيث لا يصطدم الاعلان مع احدى هذه العواطف ، وعلى مصمم الاعلان أن يعمل على اشباع عواطف جمهور المستهلكين من خلال احساسهم بأن ما أعلن عنه هو الشيء الذى يريدون ، وأنه خير ما يتفق مع أمزجتهم وطبيعتهم وأهدافهم (١) .

أما عن « الحيل اللاشعورية » فهى عديدة . وقد تكون هجومية أو دفاعية أو استعطافية . ومن الأساليب الهجومية التعويض الزائد ، والتبرير ،

والاسقاط ، والتقمص • ومن الأساليب الانسحابية الانطواء ، وأحلام اليقظة والنكوص • ومن الأساليب الاستعطافيه الهستيريا ، والوسواس ، والقهر ، والخاوف المرضية (الفوبيا) (١) • وهذه جميعها مظاهر لسوء توافق الفرد تنشأ عن الاحباط والصراع والكبت •

وينبغي على مصمم الاعلان أن يراعى هذه الحيل اللاشعورية بين جمهوره •

وهناك أيضاً حاجات أساسية - سبق مناقشتها - يستهدف الاعلان تحقيقها • فإذا ما استطاع مصمم الاعلان أن يوحى الى القارئ أن السلعة أو الخدمة المعلن عنها تشبع حاجاته الاجتماعية والنفسية أصبح الاعلان أقوى أثراً في تحقيق أهدافه •

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى • (القاهرة : الخانجى ، ١٩٧٥) ، ص ٣٣ - ٣٨ •

المراجع

- ١ - جليفورد ، ميادين علم النفس النظرية والتطبيقية (ترجمة باشراف يوسف مراد) • القاهرة : دار المعارف ١٩٦٩ •
- ٢ - سيد عبد الحميد مرسى ، الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى • القاهرة : الخانجى ، ١٩٧٦ •
- ٣ - سيد عبد الحميد مرسى ، العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج • القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨ •
- ٤ - سيد عبد الحميد مرسى ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) ، السلوك الانسانى فى العمل • القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤ •
- ٥ - محمد اسماعيل يوسف ، سيكلوجية المستهلك • سلسلة الدراسات ، (٣١) المعهد القومى للإدارة العليا ، ١٩٦٨ •
- ٦ - محمود عساف ، أصول الاعلان • القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٩ •
- 7 — Blackwell, R., Engel, J., and Kollat ; D. ; **Cases on Consumer Behavior.** New York : Holt, 1969.
- 8 — Ditcher, E. ; «Toward Understanding of Human Behavior», in Ferber, F., and Wales, H. (eds.) ; **Motivation and Market Behavior.** Homewood, Ill. : Irwin, 1958.
- 9 — Engel, J., Kollat, D., and Blackwell, R. ; **Consumer Behavior.** New York : Holt, 1968.
- 10 — Ferber, R., and Wales, H. ; (eds.) ; **Motivation and Market Behavior.** Homewood, Ill. : Irwin, 1958.
- 11 — Gallup, G. ; **Activation : A Major Development in Advertising Research.** Princeton, N.J. : Gallyp and Robinson, 1957.

- 12 — Harper, B., and El-Sherbini, A. ; **Marketing Research as an Aid to the Egyptian Manager.** Cairo : National Institute of Management Development. 1962.
- 13 — Harris, D. ; «Predicting Consumer Reaction to Product Design». **J. Advertising Research**, June, 1964, 4, 34-37.
- 14 — Hattwick, M. ; **The New Psychology of Selling.** New York : Mc. Graw-Hill, 1960.
- 15 — Henry, H. ; **Motivation Research.** London : Crosby Lockwood, 1958.
- 16 — Katona, G. ; **Psychological Analysis of Economic Behavior.** New York : Mc. Graw-Hill, 1951.
- 17 — Katona, G. ; **Psychological Research on Consumer Behavior.** Ann Arbor, Mich. : The Foundation for Research in Human Behavior, 1962.
- 18 — Lucas, D., and Britt, S. ; **Measuring Advertising Effectiveness.** New York : Mc. Graw-Hill, 1963.
- 19 — Martineau, P. ; **Motivation in Advertising.** New York : Mc. Graw-Hill, 1957.
- 20 — Maslow, A. ; **Motivation and Personality.** New York : Harper, 1954.
- 21 — Mc. Cormick, E., and Tiffin, J. ; **Industrial Psychology** (6th. ed.). London : Allen and Unwin, 1975.
- 22 — Taylor, W., and Shaw, R. ; **Marketing : An Integral Analytical Approach.** Cincinnati, Ohio : South-Western Publishing, 1961.
- 23 — Tucker, W. ; **The Social Context of Economic Behavior.** New York : Holt, 1964.
- 24 — Weitz, J. ; «Verbal and Pictorial Questionnaires in Market Research.» **J. Applied Psychol.**, 1950, 34, 363—366.

ملحق :

الملحق (أ) : استمارة تحليل العمل

الملحق (ب) : دليل لتعبئة استمارة تحليل العمل

الملحق (ج) : بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة

الملحق (أ)

بسم الله الرحمن الرحيم

شركة الانهار
للسياحة والتجارة والخدمات العامة

استمارة تحليل العمل

اعداد : الدكتور سيد عبد الحميد مرسى
خبير التنظيم

بسم الله الرحمن الرحيم

شركة الانهار
للسياحة والتجارة والخدمات العامة

استمارة تحليل العمل

اسم الموظف (أو العامل) :

اسم العمل (لقب الوظيفة) :

القسم : الادارة :

اسم المشرف المباشر ووظيفته :

١ - درجة الاشراف :

(أ) دقيق : (ب) عادى :

(ج) محدود : (د) دورى :

(هـ) لا يوجد اشراف :

٢ - هل تقوم بالاشراف على موظفين (عمال) آخرين ؟

فى حالة الاجابة « نعم » اذكر عددهم وأعمالهم والزمن الذى تقضيه

فى الاشراف (ساعة / أسبوعيا) .

.....
.....
.....

٣ - الوقت اللازم للشخص الذى ليست له خبرة سابقة كى يتقن هذا العمل :

.....
.....

٤ - الأعمال الأخرى بالشركة التي تؤهل لهذا العمل :

٥ - ما هي الأعمال (الوظائف) التي يرقى إليها من يشغل وظيفتك ؟

٦ - نوع العمل :

(أ) تكرارى (ب) نصف الى

(ج) الى (د) عملية وحدة متكاملة

(هـ) مجموعة من العمليات المتشابهة

(و) مجموعة من العمليات المختلفة

٧ - الواجبات اليومية العادية :

(أ) تعريف عام بالعمل :

نسبة الوقت /

(ب) الواجبات اليومية :

نسبة الوقت %

نسبة الوقت %

٨ - المراجعات الدورية :

(أ) شهرية :

(ب) نصف سنوية :

(ج) سنوية :

٩ - الواجبات العارضة (الطارئه) :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

١٠- ما نوع التعليم النظامى الذى يستلزمه عملك ؟

(أ) الالام بالقراءة والكتابة ومعرفة الارقام .

(ب) مستوى الابتدائية .

(ج) مستوى الشهادة المتوسطة .

(د) مستوى الشهادة الثانوية .

(هـ) مركز تدريب فنى (يذكر) .

(و) المستوى الجامعى .

١١- ما نوع المعرفة العملية المتعلقة بالعمل التى يجب أن تلم بها ؟

.....

١٢- التدريب اللازم :

نوعه	مدته	الخبرة المكتسبة منه	مكانه
١ -
٢ -
٣ -

نوع الخبرة	مصدر اكتسابها	المدة
١ -		
٢ -		
٣ -		
٤ -		
٥ -		

١٤- ما نوع التعليمات التى تتلقاها من رؤسائك ؟

- (أ) كتابية
- (ب) شفوية
- (ج) لا تتلقى تعليمات

١٥- ما نوع التعليمات التى توجهها لمؤسبك ؟

- (أ) كتابية
- (ب) شفوية
- (ج) لا أوجه تعليمات

١٦- ما هى الآلات أو الأدوات أو الأجهزة التى تستخدمها فى عملك ؟

.....

.....

١٧- ما هى القرارات التى تتخذها فى عملك ؟

- (أ) قرارات عامة :
- (ب) قليلة الأهمية :
- (ج) متوسطة الأهمية :

- (د) كبيرة الأهمية :
- (هـ) لا اصدر قرارات :

١٨- ما مدى الدقة التى يستلزمها عمالك :

- (أ) الدقة فى العد أو الملاحظة :
- (ب) الدقة فى استخدام آلات (عمليات) تحتاج لمهارة بسيطة
- (ج) الدقة فى استخدام آلات (عمليات) تحتاج لمهارة متوسطة
- (د) الدقة فى استخدام آلات (عمليات) تحتاج لمهارة عالية أو المراجعة

١٩- السرعة فى العمل :

- (أ) العمل يستلزم سرعة أقل من المتوسط فى الانجاز .
- (ب) العمل يستلزم سرعة متوسطة فى الانجاز .
- (ج) العمل يستلزم سرعة أكثر من المتوسط فى الانجاز .
- (د) العمل يستلزم سرعة عالية فى الانجاز .
- (هـ) العمل يستلزم سرعة عالية جدا ومحدده بزمان .

٢٠- الخطأ المسموح به :

- (أ) الخطأ يمكن اكتشافه وتصحيحه فى وقت قصير .
- (ب) الخطأ يمكن اكتشافه وتصحيحه فى وقت متوسط .
- (ج) الخطأ يمكن اكتشافه وتصحيحه فى وقت طويل .
- (د) الخطأ لا يمكن اكتشافه الا بعد تأثيره على أعمال اخرى بالقسم .
- (هـ) الخطأ لا يمكن اكتشافه الا بعد تأثيره على الانتاج عموما .

٢١- التصرف :

- (أ) تؤدى واجبات الوظيفة طبقا لتعليمات محدده .
- (ب) تؤدى واجبات الوظيفة طبقا لتعليمات محدده ولكنها تستلزم احيانا الخروج عن الروتين .
- (ج) تتضمن واجبات الوظيفة مشاكل بسيطة يمكن حلها دون الحاجة الى مساعدة الغير .

- (د) تتضمن واجبات الوظيفة واجبات تحتاج الى تحليل ومقارنة ووضع الطرق التي تؤدي الى حلها وفقا لقواعد ثابتة .
- (هـ) تتضمن واجبات الوظيفة مشاكل معقدة تحتاج الى تحليل دقيق والقيام بدراسات للوصول الى الحل الملائم .

٢٢- المبادأة والابتكار :

- (أ) تحتاج الوظيفة الى المبادأة أو الابتكار بقدر ضئيل .
- (ب) تحتاج الوظيفة الى المبادأة أو الابتكار بقدر متوسط .
- (ج) تحتاج الوظيفة الى المبادأة أو الابتكار بقدر أعلى من المتوسط .
- (د) تحتاج الوظيفة الى المبادأة أو الابتكار بدرجة عالية .
- (هـ) تعتمد الوظيفة أساسا على المبادأة والابتكار .

٢٣- التخطيط :

- (أ) يحتاج العمل الى تخطيط واجبات دورية لعدد قليل من الوظائف .
- (ب) يحتاج العمل الى تخطيط واجبات متطورة متنوعة لعدد قليل من الوظائف .
- (ج) يحتاج العمل الى تخطيط واجبات دورية لعدد متوسط من الوظائف .
- (د) يحتاج العمل الى تخطيط واجبات متطورة متنوعة لعدد متوسط من الوظائف .
- (هـ) يحتاج العمل الى تخطيط واجبات متغيرة ومتنوعة لعدد كبير من الوظائف .

٢٤- المسؤولية عن الأدوات والآلات والمنتجات والعهد الشخصية :

- (أ) المسؤولية في حدود أقل من ١٠٠ ريال .
- (ب) المسؤولية في حدود ١٠٠ ريال فأكثر .
- (ج) المسؤولية في حدود ١٠٠٠ ريال فأكثر .
- (د) المسؤولية في حدود ٥٠٠٠ ريال فأكثر .
- (هـ) المسؤولية في حدود ١٠,٠٠٠ ريال فأكثر .

٢٥- سرية المعلومات :

- (أ) تتضمن واجبات الوظيفة قدرا من المعلومات قد يؤثر افشاؤها على العلاقات بين العاملين .
- (ب) تتضمن واجبات الوظيفة قدرا من المعلومات قد يؤثر افشاؤها على سير العمل بالشركة .
- (ج) تتضمن واجبات الوظيفة قدرا من المعلومات قد يؤثر افشاؤها على المصلحة العامة للشركة .

٢٦- هل يتطلب عملك الاتصال بالآخرين (تليفونيا أو شخصيا) ؟

- (أ) على نفس المستوى داخل الشركة .
- (ب) على نفس المستوى خارج الشركة .
- (ج) بمستوى أعلى داخل الشركة .
- (د) بمستوى أعلى خارج الشركة .

- ما مدى حدوث هذا الاتصال :

- (أ) أقل من ٥٠٪ من الوقت .
- (ب) حوالى ٥٠٪ من الوقت .
- (ج) حوالى ٧٥٪ من الوقت .
- (د) أكثر من ٧٥٪ من الوقت .

٢٧- ما هو مقدار التركيز الذهني الذى يتطلبه عملك ؟

- (أ) التركيز مستمر ومتشابه على فترات متقطعة .
- (ب) التركيز مستمر ومتشابه لفترات طويلة .
- (ج) التركيز مستمر ومتغير .
- (د) التركيز شديد على فترات متقطعة .
- (هـ) التركيز شديد لفترات طويلة .

٢٨- النشاط البدنى الذى يتطلبه العمل :

درجة تطلب العمل للنشاط					النشاط
ا	ب	ج	د	هـ	
					١ - المشى
					٢ - القفز
					٣ - الجرى
					٤ - التسلق
					٥ - الزحف
					٦ - الوقوف
					٧ - الدوران
					٨ - الانحناء
					٩ - التوازن
					١٠- الركوع
					١١- الجلوس
					١٢- مد اليد
					١٣- الرفع
					١٤- القبض باليد
					١٥- الدفع

درجة تطلب العمل للنشاط					النشاط
أ	ب	ج	د	هـ	
					١٦- الجذب
					١٧- الحمل
					١٨- المسك بالأصابع
					١٩- السمع
					٢٠- الرؤية

٢٩- ظروف انجاز العمل ومخاطره :

(١) ظروف العمل :

الدرجة التي يستلزمها العمل					الظروف
أ	ب	ج	د	هـ	
					١ - بالداخل
					٢ - بالخارج
					٣ - حرارة
					٤- برودة
					٥ - رطوبة
					٦ - جفاف

الدرجة التي يستلزمها العمل					الظروف
ا	ب	ج	د	هـ	
					٧ - بلل
					٨ - اترية
					٩ - روائح نفاذة
					١٠ - اهتزازات
					١١ - ضوضاء
					١٢ - اضاءة
					١٣ - تهوية
					١٤ - تغيرات جوية مفاجئة
					١٥ - تيارات هوائية

(ب) مخاطر العمل :

درجة التعرض لها					أنواع المخاطر
هـ	د	ج	ب	أ	
					١ - ميكانيكية
					٢ - كهربائية
					٣ - أشياء متحركة
					٤ - تقلص عضلات
					٥ - سقوط من أماكن مرتفعة
					٦ - حروق
					٧ - جروح
					٨ - كسور
					٩ - انزلاق
					١٠ - رضوض
					١١ - انفجار
					١٢ - أضرار بالسمع
					١٣ - أضرار بالبصر
					١٤ - التواء القدم أو المساق
					١٥ - أمراض مهنية (تذكر)

٣٠- القدرات والاستعدادات والصفات الشخصية التي يستلزمها العمل :

المستوى المطلوب					القدرات والصفات
هـ	د	ج	ب	أ	
					١ - النشاط العام والحيوية
					٢ - العمل بسرعة لمدة طويلة
					٣ - قوة الأيدي
					٤ - قوة الأذرع
					٥ - المهارة اليدوية
					٦ - مهارة القدم والساق
					٧ - تأزر العين واليد
					٨ - تأزر العين واليد والقدم
					٩ - تأزر اليدين
					١٠ - تقدير حجم الأشياء
					١١ - تقدير كمية الأشياء
					١٢ - ادراك شكل الأشياء المتحركة
					١٣ - تقدير سرعة الأشياء
					١٤ - حدة الابصار
					١٥ - حدة السمع

المستوى المطلوب					المقدّرات والصفات
ا	ب	ج	د	هـ	
					١٦- التمييز باللمس
					١٧- التمييز العضلى
					١٨- تذكر تفاصيل الأشياء
					١٩- تذكر تفاصيل الأفكار
					٢٠- القدرة الحسابية
					٢١- تذكر التعليمات الشفهية
					٢٢- تذكر التعليمات الكتابية
					٢٣- الذكاء العام
					٢٤- القدرة على اتخاذ قرارات
					٢٥- القدرة على التخطيط
					٢٦- القدرة على التصرف
					٢٧- القدرة على الابتكار
					٢٨- المرونة فى التفكير
					٢٩- التوافق
					٣٠- القدرة على التعبير الشفهى

المستوى المطاوب					المقدرات والمصفات
هـ	د	ج	ب	ا	
					٣١- المهارة فى التعبير الكتابى
					٣٢- القدرة على تذكر الأشخاص
					٣٣- القدرة على التعامل مع الجمهور
					٣٤- الاستعداد الاجتماعى
					٣٥- القدرة على التركيز
					٣٦- الاتزان الانفعالى
					٣٧- القدرة على التفرقة بالألوان
					٣٨- العمل فى ظروف غير ملائمة
					٣٩- ادراك العلاقات المكانية
					٤٠- القدرة على التنظيم

ملاحظات

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الاسم : التوقيع :

رأى الرئيس المباشر :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الاسم : الوظيفة :

التوقيع :

التاريخ : / /

الملحق (ب)

بسم الله الرحمن الرحيم

شركة الأنهار
للسياحة والتجارة والخدمات العامة

دليل لتعبئة استمارة تحليل العمل

إعداد : الدكتور سيد عبد الحميد مرسى
خبير التنظيم

مقدمة

إن الهدف من استثمار تحليل العمل هو التعرف على ما تقوم به من واجبات تستلزمها وظيفتك وما يتضمنه أداؤها من مسؤوليات على مختلف المستويات . ولما كانت شركتك حريصة على أن تلم بتفاصيل واجباتك ومسئولياتك ، فإنها لجأت الى استخدام الأسلوب العلمى السليم فى تحليل الوظائف الموجودة بها للتعرف على تفاصيل ما تقوم به وما تتحمله من مسؤوليات وما تبذله من مجهود جسمى وعقلى . والهدف النهائى لهذه العملية تحديد اختصاصات كل وظيفة ومسئوليات القائم بها وتنظيم العمل بالشركة مما يؤدى الى تبسيط الاجراءات وتحديد خطوط الاتصال ، كى يعرف كل موظف حدود عمله ومسئوليته . وعلى ذلك فان الدقة فى تعبئة استثمار تحليل العمل ضرورية حتى يمكن أن نستخلص منها بيانات أساسية تختص بأعمال الشركة تؤدى الى تحديد الاختصاصات والمسئوليات وتقسيم الوظائف على أساس سليم .

دليل تعبئة الاستثمار :

يذكر اسم العمل (لقب الوظيفة) كما هو معروف وشائع فى الشركة .

١ - بالنسبة لدرجة الاشراف يحدد نوعه وما اذا كان مباشرا ودقيقا او عاديا او محدودا او دوريا او لا يوجد اشراف ، وتوضع علامة (×) بجوار الوصف الدقيق الذى يعبر عن نوع الاشراف .

٢ - اذا كنت - بحكم وظيفتك - تشرف على موظفين (عمال) يذكر عدد من تشرف عليهم ووظائفهم والوقت الذى تقضيه فى الاشراف عليهم (عدد الساعات أسبوعيا على وجه التقريب ، أو بالنسبة المثوية لوقت الاشراف بالنسبة للوقت الكلى للعمل) .

٣ - يحدد الوقت اللازم لمن ليست له خبرة سابقة كى يستطيع انجاز هذا العمل بنجاح .

٤ - تذكر الأعمال الموجودة بالشركة التى تؤهل للعمل الحالى - الجارى تحليله - ان وجدت .

٥ - تذكر الوظيفة الأعلى التى يرقى اليها شاغل الوظيفة الحالية .

٦ - يحدد العمل وما اذا كان روتينيا (متكررا) أو بعضه (نصف الى) أو الى أو عملية واحدة متكاملة أو مجموعة من العمليات المختلفة بوضع علامة (×) أمام الوصف المناسب .

٧ - هذا البند ينقسم الى بندين :

- **التعريف العام بالعمل :** ويقصد به كتابة جملة أو اثنين موجزتين تلخصان نوع العمل الجارى تحليله . مثال : فى عمل آلة كاتبة يمكن كتابة ما يأتى تحت هذا البند « كتابة التقارير والمكاتبات (العاملات) المكتوبة بخط اليد على الآلة الكاتبة من أصل وصورة أو أكثر حسب الطلب » .

- **الواجبات اليومية :** يذكر تحت هذا البند الواجبات المختلفة التى يتضمنها العمل مسلسلته حسب أدائها ، بحيث تبدأ بالواجب الأول فى الترتيب الزمنى ثم الثانى وهكذا الى أن تنتهى دورة عمل كاملة . ويقصد بدورة العمل تلك الخطوات التى تتخذ منذ بدء انتاج وحدة الانتاج حتى الانتهاء منها تماما بالنسبة للشخص القائم بالعمل . وعند كتابة كل واجب ينبغى أن يذكر طبيعة هذا الواجب وكيفية أدائه ولماذا يؤدى بهذه الطريقة . وتحدد أمام كل واجب - فى خانة نسبة الوقت - النسبة المئوية للوقت الذى يستغرقه أداء الواجب بالنسبة لدورة عمل كاملة (مثلا : اذا كان أداء الواجب يستغرق ١٥ دقيقة وكانت دورة العمل الكاملة تستغرق ٦٠ دقيقة فتصبح نسبة الوقت لهذا الواجب ٢٥٪) .

٨ - **الواجبات الدورية :**

تذكر الواجبات التى تنجز فى فترات شهرية أو نصف سنوية أو سنوية بنفس الطريقة المذكورة فى البند السابق . (مثال للواجبات الشهرية صرف المرتبات وللنصف سنوية الجرد ، وللسنوية وضع الميزانية) . وتحدد نسب الوقت لكل فئة على حدة ، الشهرية ، ونصف السنوية ، والسنوية .

٩ - **الواجبات العارضة (الطارئة) :**

وهى تلك الواجبات التى يستلزمها العمل نتيجة لموقف طارئ غير متوقع نشأ أثناء مزاوله العمل .

١٠ - يذكر نوع التعليم النظامى الذى تستلزمه الوظيفة وذلك بوضع علامة (×) أمام المستوى اللازم .

١١- تذكر المعارف والمعلومات المهنية اللازمة للعمل حسب أهميتها . (فمثلا بالنسبة لعمل المحاسب ضرورة توافر معلومات عن كيفية فتح الحسابات وامسك الدفاتر وتحضير أذون الصرف والشيكات واستخدام الآلات الحاسبة) .

١٢- التدريب اللازم :

تذكر أنواع التدريب اللازمة للموظف ومدة كل منها والمهارة المكتسبة من كل منها والمكان الذى يتم فيه (مراكز تدريب عامة أو خاصة أو فى مكان العمل) .

١٣- الخبرة السابقة :

تذكر الخبرات اللازمة لانجاز العمل ومن أين تكتسب والفترة اللازمة لاكتسابها .

١٤- يذكر نوع التعليمات التى يتلقاها الموظف من رؤسائه وما اذا كانت كتابية أو شفوية .

١٥- تذكر التعليمات التى يوجهها الموظف لمؤوسيه ونوعها .

١٦- تذكر الآلات والأدوات والأجهزة التى يستخدمها الموظف (العامل) فى انجاز عمله حسب التسمية المعروفة بها فى مجال العمل بالشركة مع تعريف بسيط لكل منها ونسبة الوقت الذى يقضيه فى استخدامها .

١٧- تذكر أنواع القرارات التى يتخذها الموظف أثناء انجاز العمل بوضع علامة (×) أمام الخانة المناسبة .

١٨- يحدد مستوى الدقة الذى يستلزمه العمل .

١٩- تحدد السرعة التى يستلزمها العمل فى الانجاز .

٢٠- يحدد نوع الخطأ الذى يتعرض له الموظف وتأثيره على العمل والانتاج بوضع علامة (×) أمام العبارة المناسبة .

٢١- يحدد ما يستلزمه العمل من تصرف باختيار العبارة المناسبة ووضع علامة (×) أمامها .

٢٢- يذكر ما تستلزمه الوظيفة من مبادأة وابتكار والدرجة اللازمة باختيار العبارة الملائمة ووضع علامة (×) أمامها .

- ٢٢- يذكر نوع التخطيط الذى يستلزمه العمل باختيار العبارة المناسبة .
- ٢٤- تحدد المسئولية عن الأدوات والآلات والمنتجات والعهد الشخصية مقدرة بالريال ، وذلك باختيار العبارة التى تنطبق على مسئولية الوظيفة .
- ٢٥- يذكر ما يترتب على إفشاء المعلومات من تأثير على علاقات العاملين أو سير العمل بالشركة أو المصلحة العامة للشركة .
- ٢٦- يوضح مستوى الاتصال الداخلى أو الخارجى الذى تستلزمه الوظيفة ومدى حدوث هذا الاتصال .
- ٢٧- يوضح نوع التركيز الذهنى الذى تستلزمه الوظيفة ومدى تكراره .

٢٨- النشاط البدنى الذى يتطلبه العمل :

ضع علامة × أمام كل نشاط وتحت الخانة المناسبة للدرجة التى يتطلبها العمل لهذا النشاط . فإذا كانت درجة تطلب العمل لهذا النشاط عالية جدا ضع العلامة فى خانة (أ) ، وإذا كانت الدرجة فوق المتوسط ضع العلامة فى خانة (ب) وإذا كانت متوسطة توضع العلامة فى خانة (ج) وإذا كانت أقل من المتوسط ضع العلامة فى خانة (د) ، أما إذا كان العمل لا يتطلب هذا النشاط ضع العلامة فى خانة (هـ) .

وفيما يلى تعريف للمقصود بأنواع النشاط البدنى الواردة بالجدول :

- ١ - المشى : التحرك من مكان لآخر على القدمين فى خطوات متتابعة دون جرى .
- ٢ - القفز : دفع الجسم لأعلى أو لأسفل باستخدام عضلات القدمين والساقين .
- ٣ - الجرى : التحرك بسرعة باستخدام القدمين والساقين بطريقة أسرع من المشى .
- ٤ - التسلق : الصعود أو النزول من السلالم أو السقالات أو الأعمدة باستخدام الساقين أو اليدين والذراعين معا .
- ٥ - الزحف : التحرك من مكان لآخر على اليدين والركبتين أو على اليدين والقدمين .
- ٦ - الوقوف : ارتكاز الجسم على القدمين والساقين فى هيئة معتدلة .

- ٧ - الدوران : ادارة الجسم اثناء الوقوف أو الجلوس .
- ٨ - الانحناء : ثنى الجسم للأمام أو للخلف أو الجانبين أو لأسفل باستخدام الجذع والعمود الفقري .
- ٩ - التوازن : المشي والوقوف والجري على أماكن أو أسطح ضيقة مع المحافظة على توازن الجسم تجنباً للسقوط .
- ١٠ - الركوع : ثنى الساقين عند الركبتين والارتكاز على إحدى الركبتين أو الاثنتين معا .
- ١١ - الجلوس : الارتكاز على الردين أو مؤخر الجسم .
- ١٢ - مد اليد : فرد الذراعين أو اليدين فى أى اتجاه .
- ١٣ - الرفع : رفع الشئ أو خفضه من مستوى آخر .
- ١٤ - القبض باليد : مسك الشئ أو ادارته أو تحريكه باليد أو اليدين .
- ١٥ - الدفع : بذل الجهد لتحريك شئ بعيداً عن مصدر القوة .
- ١٦ - الجذب : بذل الجهد لتحريك شئ نحو مصدر القوة .
- ١٧ - الحمل : نقل الشئ من مكان لآخر برفعه باليدين والذراعين أو وضعه على الكتف .
- ١٨ - المسك بالأصابع : الالتقاط أو العصر أو القيام بحركات تعتمد أساساً على الأصابع .
- ١٩ - السمع : ادراك طبيعة الأصوات باستخدام الأذن .
- ٢٠ - الرؤية : ادراك طبيعة الشئ ، باستخدام الابصار .
- ٢٩ - ظروف انجاز العمل ومخاطره :

(١) ظروف العمل : تشمل الظروف الخاصة بمكان العمل . ضع علامة × أمام كل ظرف من ظروف العمل فى الخانة المناسبة . فإذا كان العمل يستلزم الظرف بدرجة كاملة ضع العلامة فى خانة (أ) ، وإذا كان يستلزمها بدرجة فوق المتوسط ضع العلامة فى خانة (ب) وإذا كان يستلزمها بدرجة متوسط ضع العلامة فى خانة (ج) وإذا

كان يستلزمها بدرجة أقل من المتوسط ضع العلامة فى خانة (د) ،
 أما اذا كان العمل لا يستلزم الظروف اطلاقا ضع العلامة فى خانة
 (هـ) . وفيما يلى شرح ظروف العمل المختلفة :

١ - بالداخل : فى داخل المباني بما يكفل الوقاية من تقلبات الجو .

٢ - بالخارج : خارج المباني أو تحت مظلة بما لا يحقق وقاية
 كاملة من تقلبات الجو .

٣ - حرارة : درجة عالية من الحرارة تكفى للاحساس بالمضايقة
 البدنية .

٤ - برودة : درجة منخفضة من الحرارة تكفى للاحساس بالمضايقة
 البدنية .

٥ - رطوبة : درجة رطوبة عالية فى الجو تكفى للاحساس بالمضايقة
 البدنية .

٦ - جفاف : درجة رطوبة منخفضة فى الجو بدرجة تكفى للاحساس
 بالمضايقة البدنية .

٧ - بلل : التعرض للماء أو السوائل الأخرى .

٨ - اقترية : تشبع الهواء بذرات مختلفة كغبار الدقيق أو النسيج
 أو نشارة الخشب وغير ذلك من المواد الغريبة مما يجعل المكان
 مصدر مضايقة بدنية أو يسبب بعض الأمراض المهنية .

٩ - روائح نفاذة : روائح تسبب المضايقة (مثل روائح دبغ الجلود
 أو بعض الكيماويات) .

١٠ - اهتزازات : احداث حركة ذبذبية أو رعشة أو رجفة بالجسم
 أو بالعضلات من تكرار الحركات .

١١ - ضوضاء : أصوات عالية أو صاخبة بحيث تسبب تشتت
 التفكير أو الحاق الأذى بحاسة السمع (كأصوات الآلات أو
 الدق والطرق) .

١٢ - اضاعة : اضاعة تكفى لتقليل احتمال ارهاق العينين .

١٣ - قهوية : هواء متجدد باستمرار بحيث لا يتعرض العاملون
 للاختناق أو التعرض للتيارات الهوائية .

١٤- تغيرات جوية مفاجئة : تغيرات فى درجة الحرارة بحيث تكون واضحة وفجائية مما يسبب رد فعل بدنى .

١٥- تيارات هوائية : التعرض للتيارات الهوائية مما يعرض الفرد للاصابة بنزلات البرد أو للمضايقات البدنية .

(ب) مخاطر العمل :

يتضمن هذا البند أنواع المخاطر التى تعرض شاغل الوظيفة للضرر أثناء قيامه بعمله . ضع علامة (×) فى الخانة المناسبة لكل بند ٠٠ فإذا كان الفرد يتعرض للخطر بدرجة عالية جدا ضع العلامة فى خانة (١) - فإذا كان تعرضه للخطر فوق المتوسط ضع العلامة فى خانة (ب) وإذا كان بدرجة متوسطة ضع العلامة فى خانة (ج) وإذا كان بدرجة أقل من المتوسط ضع العلامة فى خانة (د) ، وإذا كان لا يتعرض لهذا الخطر اطلاقا ضع العلامة فى خانة (هـ) وبالنسبة للبند (١٥) أمراض مهنية تذكر الأمراض المهنية التى يتعرض لها شاغل الوظيفة ثم يوضع التقدير لها فى الخانة المناسبة ، وفيما يلى شرح لبند مخاطر العمل :

١ - ميكانيكية : التعرض للأجهزة الميكانيكية التى تعرض الشخص للاصابة البدنية .

٢ - كهربائية : التعرض للأسلاك أو المحولات الكهربائية أو الأجهزة غير المعزولة مما يتضمن خطر التعرض للاصابة بصدمات كهربائية .

٣ - اشياء متحركة : التعرض للأشياء المتحركة مثل الروافع العالية والأوناش والعربات مما يتضمن التعرض للاصابة الجسمية .

٤ - تقلص العضلات : نتيجة للعمل فى مكان ضيق يحسد من الحركة مما يضطر شاغل الوظيفة للبقاء فى وضع معين مقيد الحركة لفترة طويلة (مثل جلوس القرفصاء أو الارتكاز على قدم واحدة) .

٥ - سقوط من أماكن مرتفعة : مكان العمل مرتفع عن سطح الأرض ، مما قد يعرض الفرد للسقوط والاصابة .

٦ - حروق : مكان العمل يعرض الفرد لخطر الحروق من المواد الساخنة أو النار أو المواد الكيميائية المحارقة .

٧ - جروح : العمل يعرض الفرد للاصابة بالجروح الطفيفة أو الشديدة .

٨ - كسور : يتعرض الفرد لحدوث كسور بسيطة أو مضاعفة .

٩ - انزلاق : يتعرض الفرد للانزلاق نتيجة العمل بمكان به زيوت أو شحومات على الأرضية مما يعرضه للاصابة .

١٠ - رضوض : حدوث بعض اصابات بالجسم نتيجة الانزلاق أو السقوط .

١١ - انفجار : التعرض للغازات والسوائل والمواد المتفجرة مما يتضمن خطر التعرض للاصابة بحروق أو تشوهات بدنية .

١٢ - أضرار السمع : ينشأ عن الضوضاء الشديدة التي تسبب اصابة للأذن .

١٣ - أضرار البصر : ينشأ عن التعرض للوهج أو الشرر المتطاير مما يسبب أذى واصابة للعين .

١٤ - التواء القدم أو الساق : نتيجة السقوط أو الانزلاق .

١٥ - أمراض مهنية : تصيب الفرد نتيجة التعرض لظروف عمل معينة ، مثل التغيرات الجوية المفاجئة التي قد تسبب الأمراض الصدرية والأتربة التي تسبب أمراض الحساسية أو الرطوبة التي تسبب الروماتيزم ، أو الكيمائية التي تسبب الأمراض الجلدية وما أشبه .

(ج) القدرات والاستعدادات والصفات الشخصية التي يستلزمها العمل:

فى هذا الجدول ضع علامة × أمام كل استعداد أو قدرة فى الخانة المناسبة للمستوى الذى ينبغى أن يكون عليه الاستعداد أو القدرة أو الصفة حتى يمكن انجاز العمل بنجاح . فإذا كان العمل يستلزم توافر القدرة أو الاستعداد أو الصفة الشخصية بدرجة عالية ضع العلامة فى خانة (١) ، وإذا كانت لازمة بدرجة تفوق المتوسط ضع العلامة فى خانة (ب) ، وإذا كانت لازمة بدرجة متوسطة ضع العلامة فى خانة (ج) ، وإذا كانت لازمة بدرجة أقل من المتوسط ضع العلامة فى خانة (د) ، أما إذا كان الاستعداد أو القدرة أو الصفة غير لازمة ، أو لا أهمية لها فى هذا العمل ضع العلامة فى خانة

(هـ) • وفيما يلي تعريف بالقدرات والاستعدادات والصفات الشخصية الواردة بالجدول :

١ - **النشاط العام والحيوية** : ويقصد به سرعة الحركة وبذل النشاط وسرعة العمل •

٢ - **المعمل بسرعة لمدة طويلة** : يقصد بها القدرة على الاستمرار فى المعمل بسرعة لمدة طويلة •

٣ - **قوة الأيدي** : القدرة على أداء العمل الذى يقتضى عضلات قوية بالأصابع واليدين والرسغين والساعدين ، كالتى تتطلبها عمليات عصر الأشياء أو ثنيها أو جذبها أو قطعها أو امساكها •

٤ - **قوة الأذرع** : القدرة على أداء الأعمال التى تقتضى عضلات قوية بلا ذراعين من المرفق (الكوع) الى الكتف ، كالتى تستلزمها أساسا عمليات رفع الأشياء أو دفعها أو جذبها أو حملها أو قذفها •

٥ - **المهارة اليدوية** : القدرة على تحريك الأيدي والأذرع بسرعة ودقة •

٦ - **مهارة القدم والساق** : القدرة على تحريك القدمين والساقين بسرعة ودقة •

٧ - **تآزر العين واليد** : القدرة على السيطرة على حركات اليدين بدقة على أساس ما تراه العينان •

٨ - **تآزر العين واليد والقدم** : القدرة على السيطرة بدقة على الحركات المتأنية (التى تحدث فى آن واحد) لليدين والقدمين على أساس ما تراه العينان •

٩ - **تآزر اليدين** : القدرة على تحريك اليدين معا للاشتراك فى عمل ما بسرعة ودقة ، أو انشغال كل يد فى عمل مختلف عن عمل الأخرى •

١٠ - **تقدير حجم الأشياء** : القدرة على اصدار أحكام دقيقة تتعلق بالأبعاد مثل الطول أو العرض أو العمق أو الارتفاع أو تقدير الحجم الكلى •

١١ - **تقدير كمية الأشياء** : القدرة على اصدار أحكام دقيقة تتعلق بكمية الأشياء أو سعتها على أساس الوزن أو العدد •

١٢ - **ادراك شكل الأشياء** : القدرة على تمييز ما اذا كان للأشياء الحجم الصحيح أو الشكل السليم •

- ١٢- تقدير سرعة الأشياء المتحركة : بالنسبة الى أشياء أخرى متحركة أو لنقطة ثابتة .
- ١٤- حدة الإبصار : القدرة على التحقق من الأشياء أو تحديد موضعها عن بعد باستخدام الإبصار .
- ١٥- حدة السمع : القدرة على التمييز الدقيق بين الأصوات والاحساس بها عن بعد .
- ١٦- التمييز باللمس : القدرة على التمييز بين الأشياء بدقة عن طريق اللمس وحساسية الأصابع .
- ١٧- التمييز العضلي : القدرة على اصدار أحكام دقيقة على أساس الحساسية العضلية كالتى يتطلبها تقدير الوزن عن طريق الرفع .
- ١٨- تذكر تفاصيل الأشياء : القدرة على تذكر واسترجاع التفاصيل مثل الحجم والوزن والشكل والكمية ونظام تركيبها .
- ١٩- تذكر تفاصيل الأفكار : القدرة على تذكر المبادئ والآراء والأفكار والنظريات التى يعتمد عليها العمل ، ويتضمن هذا تذكر الخطط والنظم والعمليات .
- ٢٠- القدرة الحسابية : القدرة على القيام بالعمليات الحسابية والرياضية ويتضمن هذا تفسير البيانات الاحصائية .
- ٢١- تذكر التعليمات الشفهية : القدرة على تذكر واسترجاع البيانات والمعلومات الشفهية .
- ٢٢- تذكر التعليمات الكتابية : القدرة على تذكر واسترجاع البيانات الكتابية .
- ٢٣- الذكاء العام : القدرة على التفكير السليم والحل المناسب للمشكلات .
- ٢٤- القدرة على اتخاذ قرارات : القدرة على فهم الأدلة والوصول الى نتائج حاسمة فى وقت معقول .
- ٢٥- القدرة على التخطيط : القدرة على اعداد وتقرير وتنسيق الاجراءات اللازمة لتحقيق الهدف .
- ٢٦- القدرة على التصرف : القدرة على ادراك المشكلات التى تتضمنها مواقف العمل وعلاجها حسب مقتضيات العمل .
- ٢٧- القدرة على الابتكار : القدرة على الخلق والابداع للخروج بأفكار وآراء جديدة .

- ٢٨- **المرونة فى التفكير** : القدرة على تعديل الأفكار بما يلزم الظروف المتغيرة .
- ٢٩- **التوافق** : القدرة على التكيف بسرعة للمواقف الجديدة أو المتغيرة فى العمل .
- ٣٠- **القدرة على التعبير الشفهى** : القدرة فى التعبير عن الآراء والأفكار بطريقة شفوية واضحة فعالة .
- ٣١- **المهارة فى التعبير الكتابى** : القدرة على عرض المعلومات والأفكار كتابة بطريقة واضحة .
- ٣٢- **القدرة على تذكر الأشخاص** : القدرة على التعرف أو تذكر الأشخاص والأسماء عن طريق المظهر أو الصوت أو أية معلومات أخرى .
- ٣٣- **القدرة على التعامل مع الجمهور** : القدرة على إقامة علاقات طيبة مع الجمهور ومراعاة مصالحه واللباقة فى التعامل معه فى مختلف المواقف .
- ٣٤- **الاستعداد الاجتماعى** : القدرة على التصرف بحكمة فى المواقف الاجتماعية واللباقة والكياسة فى التعامل مع الآخرين .
- ٣٥- **القدرة على التركيز** : القدرة على أداء العمل وسط الضجيج أو الصخب أو بعض العوامل الأخرى المشتتة أو العوقة .
- ٣٦- **الاتزان الانفعالى** : القدرة على الاحتفاظ بالهدوء وضبط النفس فى مختلف الظروف .
- ٣٧- **القدرة على التفرقة بين الألوان** : القدرة على التمييز والتعرف على أوجه الشبه أو الخلاف بين الألوان أو الظلال أو درجات اللون الواحد .
- ٣٨- **العمل فى ظروف غير ملائمة** : القدرة على أداء العمل تحت ظروف تؤثر على الراحة البدنية أو العقلية وفى الظروف البيئية المختلفة .
- ٣٩- **ادراك العلاقات المكانية** : القدرة على الكشف عن العلاقات بين الأشياء على أساس خصائصها الشكلية .
- ٤٠- **القدرة على التنظيم** : القدرة على ترتيب خطوات العمل وتنظيمها وتوزيع العمل بطريقة مناسبة .

★ ★ ★

الملحق (ج)

بسم الله الرحمن الرحمن

شركة الأنهار
للسياحة والتجارة والخدمات العامة

بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة

لقب الوظيفة : القسم : الإدارة :

ملخص الوظيفة

.....

.....

.....

.....

.....

واجبات الوظيفة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

١ - المهارة :

(١) التعليم :

(ب) الخبرة :

(ج) التدريب :

(د) الدقة :

(هـ) المبادأة والتصرف :

(و) الآلات والأدوات المستخدمة :

٢ - المسئولية :

(أ) مسئولية الاشراف على الآخريين :

(ب) المسئولية بالنسبة للمواد والخامات والمنتجات :

(ج) المسئولية بالنسبة للآلات والمعدات :

(د) المسئولية بالنسبة للأموال والممتلكات :

(هـ) المسئولية بالنسبة لسرية المعلومات :

(و) المسئولية عن سلامة الآخرين :

(ز) المسئولية بالنسبة للاتصال بالآخرين :

٤ - **المجهود** :

(١) المجهود الحركى والبدنى :

(ب) المجهود الذهنى :

٥ - **ظروف العمل** :

(١) الظروف (أحوال العمل) :

(ب) المخاطر :

اسم الأخصائى : التوقيع : التاريخ :

محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
١٠ - ٥	تصدير
الباب الأول : مقدمة	
(١١ - ٥٠)	
١٣	الفصل الأول : مجال علم النفس فى الصناعة
٢٤	الفصل الثانى : علم النفس والكفاية الانتاجية : نظرة شاملة
الباب الثانى : متطلبات العمل	
(٥١ - ١٧١)	
٥٣	الفصل الثالث : تحليل العمل - تعريفه وأهدافه ومصادر البيانات
٩٩	الفصل الرابع : الخطوات العملية لتحليل العمل
١٤٧	الفصل الخامس : توصيف الأعمال ومواصفاتها
الباب الثالث : تقييم الوظائف	
(١٧٣ - ٢٥٥)	
١٧٥	الفصل السادس : طرق تقييم الوظائف
٢٤٠	الفصل السابع : الخطوات العملية لتقييم الوظائف
الباب الرابع : انتقاء الأفراد	
(٢٥٧ - ٣٩٢)	
٢٥٩	الفصل الثامن : مفهوم الانتقاء المهنى

٢٨٩	الفصل التاسع : وسائل الانتقاء المهني
٣٤٩	الفصل العاشر : تطبيقات عملية فى الانتقاء

الباب الخامس : أسس التدريب المهني

(٣٩٣ - ٥١٤)

٣٩٥	الفصل الحادى عشر : عملية التعلم كأساس للتدريب
٤٢٨	الفصل الثانى عشر : أسس التدريب المهني ووسائله
٤٧١	الفصل الثالث عشر : تطبيقات عملية فى التدريب

الباب السادس : التاهيل المهني

(٥١٥ - ٥٨٦)

٥١٧	الفصل الرابع عشر : المفاهيم الأساسية للتاهيل المهني
٥٦٧	الفصل الخامس عشر : تطبيقات عملية فى التاهيل المهني

الباب السابع : الجوانب الانسانية للعمل

(٥٨٧ - ٦٦٥)

٥٨٩	الفصل السادس عشر : ظروف العمل واثرها على الانتاج
٦١٠	الفصل السابع عشر : العلاقات الصناعية والارشاد النفسى
٦٣٤	الفصل الثامن عشر : العلاقات الانسانية فى العمل

الباب الثامن : خاتمة

(٦٦٧ - ٧٠٣)

٦٦٩	الفصل التاسع عشر : دراسة سلوك المستهلك
-----	--

ملاحق

(٧٠٥ - ٧٣٩)

٧٠٧	• • • • •	الملحق (١) : استمارة تحليل العمل
٧٢٥	• • • • •	الملحق (ب) : دليل لتعبئة استمارة تحليل العمل
٧٣٧	• • • • •	الملحق (ج) : بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة
٧٤١	• • • • •	محتويات الكتاب

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
١	المقارنة بين تحليل العمل الشامل ودراسة الوقت والحركة	٥٩
٢	النقط المعينة لعناصر العمل	١٩٥
٣	المتوسطات المئوية لقيم عناصر العمل	٢٠٨
٤	تحديد قيمة نقط العناصر	٢٠٩
٥	تحديد نقط عنصر التعليم	٢١٠
٦	تحديد قيمة النقط باستخدام المتواليه الهندسية	٢١٠
٧	عناصر التقييم المستخدمة وأوزانها	٢٤٩
٨	جدول تقييم وظائف الشركة	٢٥٢
٩	جدول نظام ترتيب الوظائف المقترح	٢٥٢
١٠	حساب الدرجات المعيارية المعدلة	٣٢١
١١	المقتضيات المهنية وأدوات القياس الملائمة لها	٣٥٩
١٢	تفريغ بيانات الاعلان	٣٦٢
١٣	عدد المستوفين للشروط مصنفين حسب المستوى الوظيفي وعدد من حضر منهم الاختبار الأول	٣٦٤
١٤	تصنيف المستوفين الذين حضروا الاختبار الأول حسب المؤهلات الدراسية	٣٦٥
١٥	النقاط المحددة للتصفيه العامة وعدد الذين اجتازوا الاختبارات ونسبتهم المئوية الى عدد الحاضرين	٣٦٨
١٦	توزيع الذين اجتازوا مرحلة التصفيه العامة تبعا لمؤهلاتهم الدراسية	٣٦٨
١٧	الاختبارات المستخدمة فى مرحلة القياس المتعمق	٣٦٩

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
١٨	المتوسطات والانحرافات المعيارية ونقاط القطع	
٣٧٨	للاختبارات المستخدمة (أ) رؤساء الأقسام . . .	
٣٧٩	(ب) وكلاء الأقسام	
٣٨٠	(ج) المصرفيون الأول	
٣٨١	(د) المصرفيون الثانى	
٣٨٢	(هـ) المصرفيون الثالث	
٣٨٣	(و) الوظائف الكتابية	
٢٤	نتائج القبول والرفض للمرحلة الثانية من برنامج الانتقاء باستخدام نقاط اتخاذ القرار الملائمة لكل مستوى وظيفى	
٣٨٤	أسس ومفاهيم نظريات التعلم	
٤٠٢	مقارنة بين التدريب وتنمية الادارة	
٤٣٠	الوسائل المستخدمة فى التعليم	
٤٥٢	ملخص الوسائل التعليمية	
٤٥٤	أغراض الادارة بالأهداف كما يراها المديرون	
٤٨٠	مزايا الادارة بالأهداف كما يراها المديرون	
٤٨١	مشكلات تطبيق الادارة بالأهداف كما يراها المديرون	
٤٨٢	مقترحات المديرين لتحسين الادارة بالأهداف	
٤٨٣	عناصر موضوعات برنامج القيادة الادارية	
٤٨٦	موضوعات البرنامج التدريبى للمشرفين الجدد	
٤٩٥	موضوعات برنامج الادارة الحكومية للمشرفين	
٥٠١	موضوعات تدريب مندوبى البيع	
٥٠٩	المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى للمقاييس الفرعية فى الدراسة الاستطلاعية	
٥٧٣	المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى للمقاييس الفرعية فى المجموعتين التجريبية والمقارنة	
٥٧٨		

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
	قيمة « ت » ودلالاتها الاحصائية للفروق بين متوسطات المجموعتين فى المقاييس الفرعية	٣٩
٥٧٩	
٥٨٠	معاملات الارتباط الداخلية للمقاييس الفرعية	٤٠
	الفرق بين متوسطات مجموع المقاييس الفرعية	٤١
٥٨١	للمجموعتين التجريبية والمقارنة ودلالاته الاحصائية	
٦٠٥	العوامل الذاتية المسببة للحوادث	٤٢

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٧٩	استمارة استبيان عن وظيفة إدارية	١
٨٧	رموز « ثريلج » ومعناها	٢
١٠١	استمارة تحليل العمل	٣
١٣٩	نموذج تقدير الطاقة البدنية	٤
١٤٩	استمارة تحليل عمل لأغراض التقييم	٥
١٦٠	اطار لتوصيف ومواصفات العمل	٦
١٨١	تحويل الفئات الى وحدات كمية	٧
١٨٥	شرح الفئات الموجودة فى تصنيف الأعمال	٨
١٨٩	مبيان لعامل تشغيل آلة توليد القوى	٩
١٩٢	العناصر اللازمة لتقييم أعمال المصانع	١٠
١٩٣	العناصر اللازمة لتقييم الأعمال المكتبية	١١
١٩٦	مثال لعناصر التعليم	١٢
٢٠٤	مثال لتحديد الدرجات	١٣
٢٠٦	قيم عناصر أعمال المصانع	١٤
٢١٦	بنود مواصفات العمل حسب عوامل التقييم	١٥
٢١٧	مواصفات عمل لحام كهرباء	١٦
٢٢٠	تعريف العوامل المستخدمة فى مقياس مقارنة العوامل	١٧
٢٢٣	مثال لمتوسطات ترتيب الأعمال القياسية	١٨
٢٢٤	مثال لمتوسط التوزيع حسب الأجر اليومي	١٩
٢٣١	مقياس التقييم لعامل « المعرفة »	٢٠

المصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٢٣٤	مقياس التقييم لعامل « حل المشكلات »	٢١
٢٣٦	مقياس التقييم لعامل « المحاسبة عن النتائج النهائية » .	٢٢
٢٦١	توزيع الفروق في الانجاز لمجموعة فرضية من العاملين	٢٣
٢٤	عرض بيانى لبعض المتغيرات الفردية والموقفية التى قد	
٢٦٢	تتقرن بانجاز العمل	
٢٥	توزيع درجات ١١٢ عاملا فى اختبار المعلومات	
٢٦٥	الميكانيكية	
٢٦٥	توزيع درجات ١١٢ عاملا فى اختبار الذكاء	٢٦
٢٧	توزيع مقاييس الكفاية للعاملين فى ثلاثة أعمال انتاجية	
٢٦٧	فى احدى شركات الصناعات الالكترونية	
٢٨	توزيع عدد الحوادث التى تعرض لها ٦٨٠ عاملا بمصنع	
٢٧٠	للسيارات خلال ٦ شهور	
٢٧٣	اعلان عن متطلبات وظائف بنك فيصل الاسلامى . .	٢٩
٢٧٥	بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة رئيس المحاسبة . .	٣٠
٢٨٧	خطوات عملية الانتقال المهنى	٣١
٢٩٤	نموذج لطلب استخدام	٣٢
٢٩٩	نموذج للبطاقة المهنية	٣٣
٣٠٤	نموذج لبطاقة تقييم مهنى / نفسى	٣٤
٣٣٣	بطاقة تقدير المقابلة	٣٥
٣٥٣	بطاقة وصف وظيفة مصرفية	٣٦
٤٢٤	توضيح للسياق المتجمع للتعلم	٣٧
٤٦٥	بطاقة استجابة الدارسين	٣٨
٣٩	ورقة عمل عن مناطق الفعالية ومقاييسها للمبيعات	
٤٨٨	المحلية والتصدير	

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٤٨٩	ورقة عمل عن مناطق الفعالية ومقاييسها للعلاقات الصناعية	٤٠
٤٩٠	ورقة عمل عن مناطق الفعالية ومقاييسها للشئون المالية	٤١
٥٠٨	نموذج لمسئوليات مندوب البيع	٤٢
٦٩٢	نموذج لاتخاذ المستهلك للقرار	٤٣

رقم الايداع بدار الكتب ٢٦٤٩ / ٨١
الترقيم الدولى ٣ - ١١ - ٧٣٣٥ - ٩٧٧

دار غريب للطباعة
١٢ شارع نوبار (لاطوغلى) القاهرة
ص ٠ ب ٥٨ (الدواين) - تليفون : ٢٢٠٧٩